



L'espace de travail dans l'usine

Thérèse Evette-Schalchli

► To cite this version:

Thérèse Evette-Schalchli. L'espace de travail dans l'usine. Sociologie. Université de Paris 7, 1982. Français.
〈NNT: 〉. 〈tel-04941426〉

HAL Id: tel-04941426

<https://shs.hal.science/tel-04941426v1>

Submitted on 14 Feb 2025

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.



HAL Authorization

UNIVERSITE DE PARIS VII

Thèse de doctorat de 3ème cycle de Sociologie

Rapports Sociaux du Travail

L'ESPACE DE TRAVAIL DANS L'USINE

L'organisation de l'espace de travail dans les ateliers industriels

Thérèse EVETTE-SCHALCHLI

OCTOBRE 1982

Version numérique nov. 2023

Sous la direction de Daniel CHAVE,
Groupe de Sociologie du Travail, Université de Paris VII

*"Etant donné un mur,
que se passe-t-il derrière?"*

Jean Tardieu

SOMMAIRE

CHAP. I - INTRODUCTION	1
I - L'ESPACE DE TRAVAIL INDUSTRIEL	2
1) Objet de la recherche	2
2) Pourquoi l'espace ?	3
II - SITUATION DE LA RECHERCHE	8
1) Le sujet et l'espace	8
2) Espace et groupe social	9
3) L'espace social	10
4) La dimension spatiale des rapports socio-économiques	12
5) L'entreprise et la ville	13
6) L'espace de travail et la ville	16
7) L'espace de travail et la liberté de l'individu	18
III - VERS UNE PROBLEMATIQUE SOCIOLOGIQUE DE L'ESPACE DE TRAVAIL	21
1) Eclatement et superposition d'espaces	21
2) Rationalité, fonctionnarisme et pratiques ouvrières	23
3) L'interprétation des pratiques ouvrières	27
IV - LE ROLE DE L'ESPACE DANS LES STRATEGIES PATRONALES : HISTORIQUE	30
1) L'espace de la surveillance	30
2) L'espace Taylorien	40
V - HYPOTHESES DE RECHERCHE : L'ESPACE DE TRAVAIL INDUSTRIEL COMME CADRE DE VIE SOCIALE	52
1) La crise du travail industriel	53
2) Les stratégies patronales de transformation des rapports sociaux	54
3) Nouveaux enjeux sociaux de l'espace de travail	57
VI - METHODE	66
1) Principes	66
2) Choix des terrains	66
3) Démarche et phases de la recherche	68
4) Présentation des résultats	73

CHAP. II - DU TAPIS AU BALANCELLES : L'ORGANISATION DE L'ESPACE DANS UN ATELIER DE MONTAGE	77
I - GENESE D'UNE FIN	79
1) Les diagnostics	80
2) Les objectifs	81
3) L'introduction des balancelles	82
II - L'ATELIER, LIEU DE PRODUCTION	87
1) Souples balancelles	87
2) Le contrôle des lieux d'approvisionnements	89
3) Ordre et désordre de production	92
III - L'ATELIER, LIEU DE TRAVAIL ORGANISE	94
1) Travail individuel et coopération	94
2) Groupe et hiérarchie	98
IV - L'ATELIER, LIEU DE VIE SOCIALE	100
1) Les intentions	100
2) Individus et groupés dans le dispositif spatial	102
3) Mobilité et stabilité dans l'atelier	104
4) Espace et modes de contrôle	107
ANNEXES	113
CHAP. III - ORGANISATION, PRATIQUES ET REPRESENTATIONS DE L'ESPACE	121
I - PREALABLES	122
II - DISPOSITIFS	127
1) Points de vue	127
2) Description	130
III - REPRESENTATIONS ET REPERES	147
1) Oppositions	147
2) Se situer dans l'espace ou situer son espace	154
IV - REPRESENTATIONS ET GROUPES SOCIAUX	159
1) Les représentations ouvrières	160
2) Les représentations des cadres	163
V - LA REGLE ET L'USAGE	177
1) Le désordre	177

2) L'ordre se reconstitue dans l'usage	184
3) Production - Domination	186
ANNEXES	189
CHAP. IV - L'AMENAGEMENT DE L'ESPACE INDUSTRIEL COMME PIECE D'UNE POLITIQUE SOCIALE : LE CAS D'UNE USINE DU NORD	193
I - ASPECTS DE LA POLITIQUE SOCIALE	198
1) Contrôler un marché du travail	198
2) Revoir l'organisation du travail	200
3) Attacher les ouvriers à l'entreprise et les diviser	204
4) Un encadrement de type nouveau et une lutte antisyndicale	208
II - LA POLITIQUE SPATIALE	215
1) Principes généraux d'aménagement	215
2) Clarifier, séparer, contrôler l'ensemble	219
3) Conditions spatiales du travail	224
4) L'usine ne s'arrête pas à ses portes	234
ANNEXES	238
CONCLUSION	259
BIBLIOGRAPHIE	265
I - LE TRAVAIL	268
II - L'ESPACE USINIER	269
III - L'USINE, LA VILLE ET LA REGION	273
IV - ARCHEOLOGIE INDUSTRIELLE ET HISTOIRE	274

CHAPITRE I

INTRODUCTION

I. L'ESPACE DE TRAVAIL INDUSTRIEL

1. Objet de la recherche.

Dans les différentes modalités d'organisation du travail Qu'a connu la société industrielle, on a utilisé ou créé des espaces propres à leur développement. Les politiques et les techniques qui organisent le travail industriel sont aujourd'hui en transformation sensible du fait des exigences des travailleurs et des objectifs patronaux.

Dans ce contexte, nous proposons d'étudier comment l'espace est pris en compte par les différentes parties intéressées, comment il est lui-même un enjeu (ou plutôt des enjeux multiples selon le groupe concerné, l'échelle ou le type d'espace) dans les actions et les conflits qui opèrent les changements dans le travail.

Nous pensons que les modifications apportées à l'organisation du travail, et plus généralement aux rapports sociaux dans le travail, s'appuient sur un ensemble de dispositifs spatiaux et d'interventions spatiales qui portent sur les choix techniques, l'organisation et les conditions matérielles de la production, les modalités de contrôle comme sur la vie sociale non directement productive et l'articulation entre lieux de travail et vie hors-travail, etc... S'y trouvent modifiées aussi bien des échelles que des formes d'espace, des relations de communication hiérarchique ou horizontale et plus généralement la production même de l'espace.

Par ailleurs, les travailleurs développent, soit par rapport à ces dispositions, soit à partir de leurs propres situations dans le processus de production et des objectifs et exigences qui y naissent, des représentations et des interventions sur l'espace qui, diverses selon les catégories en présence, sont aussi des composantes de l'espace produit et des indicateurs du rôle social de l'espace et de son usage. L'espace social de l'entreprise peut alors s'analyser comme l'imbrication des représentations et des pratiques spatiales des différents groupes et personnes qui y coexistent.

2. Pourquoi l'espace ?

Pourquoi s'intéresser à l'espace lorsqu'on veut comprendre les rapports sociaux et les relations de travail ? Le peu de travaux de sociologie du travail consacré à l'espace usinier¹ conduit à poser cette question préalable : pourquoi l'espace ? Pourquoi ne pas laisser ce problème à ceux qui ont vocation de le résoudre, ingénieur, financier, architecte, éventuellement ? La vision de l'espace que partagent nombre d'intervenants et d'observateurs de la vie de travail n'incite pas à s'abîmer dans la contemplation de l'espace de travail ni à s'attarder trop longtemps pour tenter d'en saisir le sens.

L'opinion largement répandue dans ces milieux considère l'espace comme une matière inerte, sol ou bâti, qui intervient dans la production en tant que marchandise qu'il faut consommer pour abriter et faire circuler les matières et les hommes. Pour produire, on est contraints d'en utiliser une certaine quantité et de se le procurer à un certain prix. L'objectif est alors d'en optimiser ces 2 éléments : quantité/prix de façon à minimiser le coût d'immobilisation que constitue l'achat ou la location d'un terrain et d'un bâtiment.

Il est aussi communément admis que l'espace n'est pas seulement une marchandise mais peut également constituer un décor pour l'entreprise : on parle alors d'architecture, de volume, de couleur et plus seulement de bâtiment ; on reconnaît à l'espace usinier une esthétique à vocation publicitaire (valoriser l'image de marque) ou sociale (agréments le cadre de travail).

Comment dans cette optique, sont interprétées les transformations de l'espace usinier ? L'évolution spatiale de l'entreprise, de ses ateliers, de son implantation générale sont considérées comme les effets au sol et dans le bâti des modifications technologiques et organisationnelles de la production. Qu'on ne lise dans cette inscription au sol que des déterminismes

¹ L'espace de travail tertiaire, depuis l'apparition et la multiplication des tours bureaux et des bureaux paysagers, créant les problèmes de conditions de travail que l'on sait, a davantage été étudié.

techniques ou fonctionnels (vision dominante des spécialistes et responsables d'entreprises) ou qu'on y lise aussi les effets de la division sociale du travail (vision des observateurs critiques), c'est toujours un résultat que l'on considère. L'espace est appréhendé comme le support passif, le contenant neutre modelé par son contenu, la production et/ou les rapports sociaux. L'observation des hangars flanqués de leurs bureaux qui s'allongent, s'élèvent, s'étendent, se resserrent au gré des productions qu'ils abritent, ne vient-elle pas corroborer cette vision de l'espace comme contenant ?

Et si ce modèle de parapluie grisâtre est abandonné au profit d'une architecture colorée, on y verra une nécessité commerciale, la manifestation de la grandeur de la firme ou du prestige recherché par la direction. La coloration des ateliers sera jugée par les observateurs critiques comme un maquillage, un faux-semblant de prise en compte des conditions de travail ; l'espace ? Un décor parfois trompeur ?

Que l'espace soit conçu comme une chose résultant de contraintes techniques ou de stratégies sociales ou bien qu'il soit conçu comme une image au service d'un objectif commercial ou d'un projet social, une idée demeure, commune à ces deux conceptions, celle de l'espace comme sous-produit, accessoire et parfois masque d'un "essentiel" qui est ailleurs (technologie, politique de produit, organisation du travail, politique du personnel, rémunération, classification, etc...).

Dans cette perspective, mieux vaut, pour qui forme le projet de comprendre les rapports sociaux du travail, aller droit à l'essentiel, écarter l'accessoire, le décor, l'environnement et abandonner l'espace aux techniciens dont c'est la charge ou aux disciplines qui s'en font une spécialité².

² Géographie, psychologie, ethnologie, éthologie, économie, chacune découpant son espace propre selon ses principes spécifiques.

L'espace et la perception de la situation de travail.

Pourtant si on s'intéresse aux formes concrètes que prennent ces rapports de travail, si on cherche à confronter son regard d'observateur à celui du travailleur, si on écoute le récit qu'il fait de sa vie à l'usine, la perspective s'infléchit et on perçoit les liens étroits qui unissent le décor, les acteurs et leurs rapports dans la scène quotidienne du travail. La description que Miklos Haraszti fait de son usine en témoigne clairement :

"Comme un décor de théâtre, l'usine s'étend autour de moi. Je la perçois rarement dans sa totalité et le peu de détails que j'en connais, j'ai du mal à les relier ensemble. Où suis-je ? Qui suis-je ? Est-il possible d'amener des hommes sensés à accepter définitivement cette existence : entrer par une grande porte, traverser des halls immenses, s'installer à son poste entre ses deux voisins, expédier le travail prescrit, toucher un salaire fixé par d'autres, débattre du prix de sa sueur, puis rentrer chez soi pour revenir le lendemain exactement à la même place ? Et à l'usine, à la maison, partout, accepter que tout ce qui soi-disant fait que je dois vivre ainsi reste hors de ma vue et n'existe pour moi que sous forme d'émissions, de spectacles, de discours, d'explications, bref de "baratin" ? Sur ces décors, ce sont toujours les mêmes choses qui sont peintes. De temps à autre, ils bougent un peu, sans jamais toutefois laisser voir la scène entière ni les maîtres du jeu. Chacun a son bout de décor à lui, sur lequel il voit des choses différentes et vient jouer chaque jour le même rôle, jusqu'au bout, en compagnie d'un certain nombre de personnages qu'il connaît trop bien, à en être écoeuré. J'ai toujours envie d'aller me balader à travers l'usine, sans but apparent, simplement pour connaître les gens et savoir ce qu'ils font. J'aimerais aussi, une fois au moins, accompagner une de mes pièces tout au long de son itinéraire, avant qu'elle ne m'arrive et après, jusqu'au lieu où elle est montée et peut-être même plus loin, jusqu'à son utilisateur (...) Même le hall où je travaille, je ne le connais pas vraiment. Une ou deux fois par jour, je le traverse en portant sur l'épaule une tête fraiseuse, lourde et pleine de graisse, que je vais échanger au fond du hall, dans un petit atelier, parce que les dents sont fendues, brûlées ou usées ; mais même si je le voulais, je ne pourrais rien regarder autour de moi : ce fardeau rend ma tête rigide, si je la tourne, cela me fait mal à l'épaule. Et je

n'ai pas tellement envie de regarder car c'est "sur mon temps" que je change d'outil. Alors, je regarde défiler devant moi le béton graisseux ; tout ce que je peux observer, c'est que la fierté que notre contremaître étale d'un ton professoral chaque fois qu'il en a l'occasion est justifiée : oui, c'est vrai, nos manœuvres peignent bien mieux les bordures des allées que ceux des autres équipes. Deux fois par semaine, le sinistre cortège fait son apparition : deux pour porter le long guide-trace, un troisième, le plus jeune, avec un seau plein de chaux : "Voilà les artistes". Le contremaître en chef vient toujours, à la fin, justifier de son ombre protectrice ce travail apparemment absurde : aussitôt les remarques s'éteignent. Et, à la prochaine conférence de productivité, le chef ne manquera pas de souligner une fois de plus le sens profond de ce traçage de frontières. "Excellente initiative", comme il dit, et qui fait la meilleure impression lors des visites de nos dirigeants. "Nous avons tous quelque chose à y gagner." (...)

Haraszti raconte ensuite l'espace de son atelier, comment s'y marque la division du travail et des travailleurs, comment s'y développent les relations de travail.

"(...) En haut, au-dessus des palans, les fenêtres du toit en accordéon - symbole de toutes les usines (pourquoi celui-là et non le chronomètre des chronos ?). En été, les rayons de soleil traversent l'air chargé de poussière et l'on ne voit plus dans le hall que des nuages de rouille qui scintillent et tremblotent dans l'air surchauffé. Le matin, les lampes à mercure sont éteintes, on ne les allume que l'après-midi. Tout le monde sait où se trouve l'interrupteur, mais c'est un droit souverain du contremaître que de décider s'il fait déjà assez noir. Malgré le bruit effrayant, on distingue clairement le murmure de satisfaction de l'atelier tout entier quand le contremaître s'approche de l'interrupteur. Souvent, les ouvriers tâtonnent déjà entre les tas de pièces qui encombrant l'estrade, car les lampes de la machine n'éclairent que la pièce à façonner. Mais il y a bien des points noirs importants encore sur lesquels nous ne pouvons pas modifier l'ordre actuel des choses. "Je suis là pour ça", ai-je entendu le contremaître dire à quelqu'un qui voulait jouer les Prométhée. Prométhée. (...) Ce que je sais du reste de l'usine, je ne le sais que par ouï-dire (...) Au commencement et à la fin du travail : la grande porte, le

vestiaire, le vestiaire, la grande porte."³. Ce témoignage manifeste à quel point le décor se mêle à la perception de l'ensemble de la situation de travail : l'enfermement à l'usine, la fixité au poste, la cadence, la pénibilité de la tâche, les conditions de travail, la division du travail, les relations avec les autres employés, le pouvoir de la hiérarchie ; tous ces éléments de la vie à l'usine ont une résonance spatiale. L'espace offre des repères pour la discipline à respecter, il produit des conditions de travail, conditionne les relations avec les autres salariés. En retour, il est marqué par la division du travail, chacun à sa place dans des lieux séparés et hiérarchisés, marqué par la cadence qui interdit tout déplacement non utilitaire. Et la perception de l'espace s'emplit des représentations de toute la situation de travail - la cadence : être vissé à sa place, - l'autorité et son arbitraire : les bandes peintes au sol, la lumière qu'on ne doit pas actionner, - l'usine : les fenêtres du toit en accordéon.

Pourquoi ce symbole "et non le chronomètre" ? La force de cette image résume le rôle particulier de l'espace dans la perception de la situation de travail. Ensemble de dispositifs matériels, de choses, support des pratiques, des gens, l'espace est aussi porteur d'images, de représentations, de symboles. C'est un décor où chacun peut reconnaître sa place et lire le rôle qui lui est fixé.

La question n'est plus alors de savoir si "l'essentiel" est ailleurs que dans l'espace de travail, mais de mieux comprendre ce fait dont les travailleurs témoignent ⁴, à savoir les relations étroites entre l'organisation de l'espace, l'utilisation qu'en font les travailleurs, l'image qu'ils en ont et l'ensemble de leur situation de travail. Et à la question que nous posons en préalable sur l'intérêt de l'espace dans l'étude des rapports sociaux de travail, nous pouvons répondre cela : il y a interférence, interaction entre

³ Extrait de Miklos Haraszti, *Salaires aux pièces, ouvrier dans un pays de l'Est*, Seuil Coll. Combats, 1976, pp. 146-153.

⁴ Ceci apparaît dans différents ouvrages : des récits tels que *L'établi*, de Robert Linhart ou *La nuit des machines*, de Charly Boyadjian, mais aussi des études sur l'expérience ouvrière tels que *Trois ateliers d'O.S.* de Philippe Bernoux, Daniel Motte, Jean Saglio ou *Redécouvrir l'expérience ouvrière* de Ivan Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante.

l'espace et les rapports de travail. S'il y a action réciproque, relation dialectique, l'étude de ce processus éclairera la compréhension de chacune des parties prenantes : espace et rapports sociaux.

II. SITUATION DE LA RECHERCHE.

Cet entrelacement de formes, de pratiques et d'images sociales et spatiales que l'expérience quotidienne fait apparaître, il convient d'en chercher les fils conducteurs pour pouvoir en proposer une approche ordonnée.

L'évidence semble indiquer que l'espace est ce qu'on a sous les yeux ; on commencera donc par regarder, puis décrire, nommer, classer ce qu'on a vu de "spatial" ; on mettra à côté ce que l'on sait de "social" et on pourra comparer. Cette démarche d'observation est nécessaire, et nous la ferons, mais insuffisante car elle demeure dans une problématique de contenant et de contenu, d'objet sous les yeux d'un sujet (lui-même objet d'étude), bref d'objets qui se côtoient mais restent étrangers l'un à l'autre.

On perd alors la richesse dont témoignaient les récits des travailleurs sur leur vie à l'usine : à savoir, l'entrelacement de l'espace et des relations sociales.

Pour étayer et préciser notre projet d'étude, nous avons choisi de nous référer aux travaux qui traitent de ce rapport de l'individu et des groupes sociaux à l'espace. Ces travaux émanent de diverses disciplines, psychologie, économie, sociologie ou même de la philosophie. Bien que notre perspective soit celle d'une explication "du social par le social", nous ne manifesterons pas un respect excessif des frontières disciplinaires, suivant en cela d'ailleurs le chemin tracé par celui qui a le plus contribué à l'étude de l'espace social : H. Lefebvre.

1. Le sujet et l'espace.

Dans leur recherche pluridisciplinaire sur "*le vécu des conditions de travail et santé mentale*" où ils traitent du rôle de la temporalité sur la personnalité et la vie sociale des travailleurs, les auteurs indiquent "*l'organisation de la perception temporelle peut être considérée comme un des supports essentiels de l'organisation de la personnalité, au même titre que l'image du corps et l'appréhension de l'espace*"⁵. Le psychologue Charles Piaget a mis en évidence le rôle de l'espace, son exploration et sa représentation dans la constitution du sujet⁶. La psychanalyse a également traité le rapport du sujet à l'espace, de "l'intérieur" à "l'extérieur"⁷. Elle a proposé un modèle spatialisé du Sujet, la bande de Moebius, dans lequel l'intérieur devient extérieur, sans discontinuité, et à sa suite certains psychologues cherchent les voies d'un dépassement du dualisme sujet/objet, sujet/espace). Cette relation du sujet à l'espace, ou plutôt du sujet à la société au travers de l'espace, est marquée par une forte activité symbolique. Dans une optique de psychosociologie analytique, Jacqueline Palmade et Françoise Lugassy ont particulièrement étudié le rôle des représentations et de l'activité symbolique liées à l'espace dans la perception que les habitants ont de leur logement ou de la ville et dans les pratiques qu'ils y développent⁸.

Ce lien entre le sujet et l'espace que les psychologues et psychanalystes cernent au sein de l'histoire individuelle, les sociologues vont l'étudier dans l'histoire collective.

⁵ In *Vécu des conditions de travail et santé mentale*, recherche dirigée par Ajchenbaum, Y., pour le Ministère du Travail. ADRES, Paris, 1978, p. 163.

⁶ *La représentation de l'espace chez l'enfant*, PUF, 1978.

⁷ En particulier Mahmoud Sami-Ali, *L'espace imaginaire*, Paris, Gallimard, 1974.

⁸ Voir en particulier *Psychologies et espace*, ouvrage collectif, Cahier de l'Institut de l'Environnement, Paris, 1975, et Monique Eleb-Vidal : *Se construire et habiter - proposition d'analyses psycho-sociales cliniques*, Thèse de doctorat de sociologie de la Connaissance, Université de Paris VII, 1980.

2. Espace et groupe social.

Maurice Halbwachs, cherchant les fondements de la mémoire collective dans les rapports entre le temps et l'espace des groupes sociaux, formule une approche sociologique de l'espace en ces termes : *"Lorsqu'un groupe est inséré dans une partie de l'espace, il la transforme à son image, mais en même temps, il se plie et s'adapte à des choses matérielles qui lui résistent. Il s'enferme dans le cadre qu'il a construit. L'image du milieu extérieur et des rapports stables qu'il entretient avec lui passe au premier plan de l'idée qu'il se fait de lui-même.*

*Elle pénètre tous les éléments de sa conscience, ralentit et règle son évolution. L'image des choses participe à l'inertie de celle-ci. Ce n'est pas l'individu isolé, c'est l'individu en tant qu'il est membre du groupe, c'est le groupe lui-même qui, de cette manière, demeure soumis à l'influence de la nature matérielle et participe de son équilibre"*⁹.

Marquant l'influence réciproque d'un groupe social et de son espace au travers de pratiques et de représentations, Maurice Halbwachs affirme que cette relation à l'espace constitue l'un des fondements de la mémoire collective.

3. L'espace social.

La nature de cette influence réciproque entre l'espace et la société a fait l'objet d'une recherche approfondie de la part du philosophe Henri Lefebvre¹⁰ à qui l'on doit l'apport le plus significatif à une approche sociologique de l'espace. Cherchant à établir une théorie unitaire qui dépasse ou peut-être situe les savoirs spécialisés qui découpent autant d'espaces ; géographiques, économiques, démographiques, sociologiques, écologiques, politiques, etc..., Henri Lefebvre propose le concept d'espace social, destiné à saisir l'espace de la pratique sociale, *"celui qu'occupent les*

⁹ In *La mémoire collective*, Paris, PUF, 1968, p. 132.

¹⁰ Voir en particulier *Le droit à la ville*, Paris, Anthropos, 1968 et *La Production de l'espace*, Paris, Anthropos. 1974.

phénomènes sensibles, sans exclure l'imaginaire, les projets et projections, les symboles, les utopies"¹¹.

Lefebvre critique la conception de l'espace comme contenant s'opposant à un contenu : "*...Cet espace social ne consiste pas en une collection de choses, en une somme de faits (sensibles), pas plus qu'en un vide rempli, comme un emballage, de matières diverses*". Il ne se réduit pas "*à une forme imposée aux phénomènes, aux choses, à la matérialité physique (...)*"¹²I.

Il ne faut donc plus seulement décrire l'espace, ni les choses dans l'espace, mais poser la question de la production de l'espace social, c'est-à-dire du processus qui unit les transformations de la société et de son espace.

L'espace social est un produit social : "*Les rapports sociaux de production ont une existence sociale en tant qu'ils ont une existence spatiale : ils se projettent en un espace, ils s'y inscrivent en le produisant*"¹³. Lefebvre indique lui aussi les rapports entre l'espace et le temps : Produit par un processus historique, l'espace est aussi la matérialisation, la concrétisation de ce processus. "*Toute réalité donnée dans l'espace s'expose et s'explique par une genèse dans le temps. Mais une activité qui se déroule dans le temps (historique) engendre (produit) un espace et ne prend que dans un espace une "réalité" pratique, une existence concrète*"¹⁴.

Produit et mode d'existence concret d'une société, l'espace est un processus par lequel la société prend forme en se présentant et représentant : l'espace fournit des représentations des rapports sociaux (de production et reproduction) et de leur interférence. "*Par des représentations symboliques, il les maintient en état de coexistence et de cohésion. Il les exhibe en les transposant, donc en les dissimulant de façon symbolique, avec l'aide et sur le fond de la Nature*"¹⁵.

¹¹ *La production de l'espace*, p. 19.

¹² Lefebvre, op. cité, p. 36.

¹³ Lefebvre, op. cité p. 35.

¹⁴ Lefebvre, op. cité p. 136.

¹⁵ Lefebvre, op. cité p. 42.

L'espace sert aussi d'instrument à la pensée comme à l'action ; moyen de production, il est également "*un moyen de contrôle, donc de domination et de puissance*"¹⁶. Pourtant, les forces sociales et politiques qui l'engendrent de façon dominante ne parviennent pas à la maîtriser totalement, ce dont témoigne la nécessité du recours à la contrainte pour contenir ou éliminer des pratiques sociales dominées, concourront elles aussi à produire l'espace social.

Ainsi apparaît la notion d'enjeux sociaux liés à la production, aux usages et aux représentations de l'espace social.

4. La dimension spatiale des rapports socio-économiques.

Alain Lipietz, dans une optique plus économique, développe le thème de l'espace comme outil de transformation des rapports sociaux. L'espace produit par l'articulation des différentes composantes de la formation sociale, conforte par sa matérialité et les images qui s'y incorporent, un état donné de l'ensemble des rapports sociaux. Il participe à leur stabilité et à leur perpétuation : c'est-à-dire qu'il les détermine en retour. L'espace se présente par rapport aux acteurs sociaux qui veulent étendre leur pouvoir comme une contrainte qu'ils vont chercher à briser ou à mettre à leur service. L'espace constitue alors une matérialité déjà donnée qui peut faire obstacle au développement d'un mode de production, aussi bien qu'à l'action particulière d'un agent privé qui le percevra comme une réalité extérieure. Mais cet obstacle s'avère également susceptible d'être manipulé et de fournir alors un instrument de développement économique et social. Ainsi "*(...) la société recrée son espace sur la base d'un espace concret toujours déjà donné, hérité du passé*"¹⁷.

Avant d'aborder dans cette optique la question de l'aménagement du territoire, Alain Lipietz tente de définir une problématique marxiste de l'espace : "*De cette conception (marxiste) de la structure sociale résulte une conception de la structure spatiale concrète (...). L'espace socio-économique*

¹⁶ Lefebvre, op. cité p. 35.

¹⁷ Alain Lipietz, *Le capital et son espace*, Paris, Maspéro, 1977, p. 22

concret peut lui-même s'analyser en termes d'articulation des spatialités propres aux rapports définis dans les différentes instances des différents modes de production présents dans la formation sociale. En quoi consiste cette "spatialité" ? Elle n'est rien d'autre que la dimension spatiale de la forme d'existence matérielle que régit le rapport considéré. Elle consiste en une correspondance entre "présence/éloignement" (dans l'espace) et "participation/exclusion" (dans la structure ou le rapport considéré), ou encore entre la distribution des "places" dans l'espace et la distribution des "places" dans le rapport (...). Par exemple, la "séparation du producteur direct de ses moyens de production" a une dimension spatiale évidente, matérialisée d'une part par les enclosures' d'autre part par le mur de manufactures. Par exemple encore, le "rapport ouvrier/patron dans l'usine" a une dimension spatiale qui règle la chorégraphie du travail... et de la grève".¹⁸

La dimension spatiale de chacun des rapports considéré à sa topologie propre ; ex : espace économique, espace juridique. On voit là qu'entre en jeu un espace physique, concret, mais que la "présence-éloignement", ne se mesure pas en distance physique et que les "places" ne sont pas des points géographiques. De même, si l'espace politique découpe bien des "régions" : Etats, régions, départements, etc. ces découpages ne sont pas le plus souvent pertinents pour l'étude des rapports et de l'activité économiques : *"La région apparaît (...) comme le produit des rapports inter-régionaux, et eux-mêmes comme une dimension des rapports sociaux. Il n'y a pas de "région pauvre", il n'y a que des régions de pauvres, et s'il y a des régions de pauvres, c'est qu'il y a des régions de riches, et des rapports sociaux qui polarisent richesse et pauvreté, et les disposent différenciellement dans l'espace. Que cette polarisation acquière l'évidence d'un découpage spatial empirique (...), c'est ce qu'il faut expliquer, ce n'est pas de là qu'il faut partir"*¹⁹.

On retrouve là une critique de l'approche descriptive fondée sur l'évidence signalée plus haut : l'espace est ce qu'on a sous les yeux. La description prend son sens non dans la qualification d'un espace en soi

¹⁸ Op. cité p. 21-22

¹⁹ Op. cité p. 26

(contenant), mais dans la recherche des modes de spatialisation des rapports sociaux qui structurent l'espace concret et le différencient.

5. L'entreprise et la ville.

C'est une problématique assez proche qu'adopte Henri Coing pour traiter des rapports de l'entreprise et de la ville, au travers du marché de l'emploi. Il ne convient pas de délimiter une zone d'emploi et de décrire ce qu'elle contient de chaque catégorie d'emploi. Ce qui permet d'identifier les zones d'emploi, "ce n'est pas d'abord une frontière, garantissant une séparation entre deux marchés, c'est un mode de fonctionnement"²⁰ qui, à son tour, organise l'espace. Coing dénonce le recours à un "*faux donné spatial*" et propose, à la suite de Manuel Castells, d'identifier les unités d'emploi par l'étude de "la répartition spatiale de chaque élément de la structure sociale, produisant plusieurs espaces imbriqués, tous se transformant sans cesse par la lutte des classes"²¹.

Pour Henri Coing, il faut envisager les zones concrètes où viennent s'implanter les entreprises (s'investir le capital) comme une "*armature sociale*", tissu de rapports sociaux correspondant à d'autres stades d'accumulation. Ce à quoi s'intéresse l'entreprise, c'est à l'ensemble des rapports sociaux liés au travail passés et encore actifs "*à travers une structure démographique, une structure de qualifications, un appareil de formation, un système de transports, une tradition syndicale*", mais aussi plus largement, une structure urbaine, un habitat, un mode de vie. Face à ce qu'elle trouve, l'entreprise développe une stratégie, elle doit composer avec le passé, avec les autres entreprises, mais elle va jouer aussi des différenciations existant dans la main d'œuvre selon ses propres besoins. Ce faisant, elle va contribuer elle-même à catégoriser la main-d'œuvre, et transformer l'ensemble des rapports sociaux²².

²⁰ Henri Coing, *La ville, marché de l'emploi*, Grenoble, PUF, 1982, p. 71

²¹ Op. cité p. 71

²² En particulier, si on considère une entreprise donnée, l'étude fait apparaître une profonde correspondance entre le mode de mobilisation de la main-d'œuvre et son mode d'habiter

En élaborant les principes d'une analyse des rapports entre entreprises, marché du travail, villes et modes de vie, Henri Coing opère une jonction entre la sociologie urbaine et la sociologie du travail.

En effet, la sociologie urbaine s'est beaucoup référée à l'évolution de la division du travail, au développement du capital et au rôle de l'Etat et des collectivités locales dans ce développement pour expliquer les transformations urbaines et les politiques d'aménagement.

Mais, cette référence est demeurée très globale. Peu nombreux sont les chercheurs²³ qui ont analysé de manière approfondie les liens entre l'entreprise sa nature, ses politiques, et la ville, en dépassant le cadre de la stricte politique de logement des entreprises. Cette approche de la dynamique des rapports entre la ville et l'entreprise au travers du processus de catégorisation sociale et spatiale que formalise Henri Coing est une contribution importante à l'étude de la spatialisation des rapports sociaux du travail.

Mais qu'en est-il de leurs liens à l'espace de travail proprement dit ? Cette question qui est au centre de notre recherche, n'a pas fait l'objet de nombreux travaux.

La sociologie du travail est, à quelques exceptions près, muette sur ce sujet. Philippe Dubois signale le rôle que joue le cadre de travail conjointement à la temporalité dans la constitution des groupes ouvriers²⁴. Philippe Bernoux rapporte les pratiques ouvrières dans les ateliers et ce faisant, donne de nombreuses indications sur leur dimension spatiale²⁵ ; mais il n'aborde explicitement la question que pour déplorer le peu d'études spécifiques la concernant²⁶. Et c'est davantage dans des travaux de psychologie, de psychophysiologie, ou de psychosociologie du travail que

²³ Pierre Veltz, Jacotte Bobroff, Elisabeth Campagnac, Danièle Bleitrach, en particulier.

²⁴ Philippe. Dubois, *Les ouvriers divisés*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1981, p. 175.

²⁵ Philippe Bernoux, Dominique Mothe, Jean Saglio, *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Ed. Ouvrières. 1973.

²⁶ Philippe Bernoux, *Un travail à soi*, Privat, 1981.

sont évoqués ou analysés les liens de l'ouvrier à l'espace. Mais on quitte alors, et c'est le cas de G.N. Fischer qui a étudié spécifiquement l'espace de travail, une problématique en termes de rapports sociaux au profit d'une problématique du rapport homme/environnement²⁷. La démarche qu'Ivar Oddone a menée avec des syndicalistes Turinois pour formaliser l'expérience ouvrière semble une exception de ce point de vue, et leur ouvrage porte d'ailleurs en sous-titre : "*Vers une autre psychologie du travail*"²⁸.

Outre le travail de Fischer, sur lequel nous reviendrons, deux recherches ont été consacrées à l'espace de travail. Elles s'inscrivent dans un courant de la sociologie urbaine centré sur l'étude des représentations de l'espace qui sous-tendent les pratiques des habitants et sur la critique de leur fonction sociale.

6. L'espace de travail et la ville.

C'est aux chercheurs de l'ISU²⁹ que l'on doit la première étude de l'espace de travail. Se référant aux études faites par H. Raymond sur les représentations de l'habitat, fondées sur un système d'oppositions devant/derrière, visible/invisible, propre/sale, calme/bruyant, etc.... qui constituent des modèles culturels structurant les pratiques d'habiter, les chercheurs de l'ISU vont faire apparaître le système d'opposition socio-spatiales structurant les représentations de l'espace de travail. A l'intérieur de l'usine, les oppositions se fondent autant sur la place occupée par chaque personne ou service, que sur la faculté de déplacement dont disposent les membres de ce service, ou chaque personne en particulier. Cette étude met en avant la rationalité technique qui préside à la conception des locaux industriels, se heurte à l'irrationalité de l'évolution de l'entreprise dans le temps et sous-estime la dimension humaine de l'espace de travail.

Signalant les tentatives d'appropriation de l'espace que développent les travailleurs en opposition à cette rationalité, les auteurs insistent sur le

²⁷ Gustave-Nicolas Fischer, *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, 1980.

²⁸ Ivar Oddone, Alessandra Re, Gianni Briante, *Redécouvrir l'expérience ouvrière - vers une autre psychologie du travail*, Paris, Ed. Sociales, 1981.

²⁹ Antoine Haumont, Jean Marie Boucheret, *L'espace de-travail dans la ville*, Paris, ISU, Contrat DGRST, 1973.

caractère répressif de l'espace de l'usine, vécu comme lieu d'enfermement, de dépendance et d'interdit. C'est encore, largement, dans son rapport à la ville que l'espace de travail est considéré dans cette étude. L'espace de travail y est analysé comme espace uni-fonctionnel, monosémique s'opposant à l'espace urbain ouvert aux pratiques sociales diversifiées. "*La relation travail-ville est une relation d'inclusion-exclusion*"³⁰ : travail dans la ville, mais rejeté hors ses murs et caché derrière les murs de l'usine. "*Le travail s'inscrit dans l'espace urbain comme une présence-absence, comme quelque chose d'à la fois montré et dissimulé. Ce qui est manifeste, c'est le travail comme catégorie, non le travail comme donnée concrète*"³¹

Cette occultation du travail concret, et des rapports de pouvoir qui le caractérisent, Anne Gotman³² va l'analyser comme la fonction idéologique de l'espace de travail. Cette fonction s'opère au travers des représentations dominantes de l'espace de travail dans la société. L'espace de travail reflète et organise la séparation et l'exclusion mutuelle des travaux et des activités sociales divisées : par le zoning et la réglementation intérieure, il consacre l'exclusion du travail des autres activités urbaines, l'exclusion du lieu de travail des pratiques sociales autres que le travail. Cette coupure entre travail et non-travail, entre régime du travail (hiérarchisé, sous autorité privée) et citoyenneté est manifestée par des signes formels (clôtures, hiérarchie des espaces).

Reflet de la division sociale du travail, porteur des signes de la domination qui s'exerce au sein de l'usine, l'espace de travail masque dans le même temps le contenu concret du travail et l'exploitation du travailleur : celui-ci ne connaît pas la destination du travail effectué, l'habitant n'en connaît pas la nature, l'ouvrier vit un temps de travail, l'habitant voit un lieu de travail. Ce qui est caché fait cependant l'objet d'une représentation qui, tout en l'expliquant, l'occulte encore davantage. Il s'agit de la

³⁰ Jean Marie Boucheret, "L'espace de travail" in *Espace des Sciences Humaines*, Paris, Institut de l'environnement, 1973, p. 181

³¹ Jean Marie Boucheret, "L'espace de travail", op. cité.

³² Anne Gotman, *L'espace de travail - La production au secret*, Thèse de 3e cycle de sociologie urbaine. Paris X. 1977.

justification, par la rationalité technico-économique, des modes d'organisation du travail, et, en conséquence, de l'espace de travail. Cette rationalité dont se parent les interventions sur l'espace de travail masque, selon Anne Gotman, leur fonction réelle, à savoir : être garantes de l'état du travailleur (hygiène, sécurité) et garantir contre lui (exclusion des pratiques autres que le travail). L'espace de travail se présente alors comme un lieu d'hébergement de la force de travail non comme un habitat pour les travailleurs : ils ne sont pas "chez eux", mais chez un propriétaire anonyme qui fixe leur place et leurs déplacements ; les pratiques et représentations spatiales sont traversées par un rapport de domination, qui ne s'ébranle que lorsque la grève et l'occupation induisent une réappropriation de l'espace à la fois matérielle et symbolique.

7. L'espace de travail et la liberté de l'individu.

Le thème de la domination dans et par l'espace de travail est également développé par Gustave-Nicolas Fischer, mais, cette fois, dans une toute autre problématique. Selon lui, l'organisation de l'entreprise et de son espace domine les individus parce qu'elle est rationnelle ou prétend l'être. Elle lutte contre l'irrationnel qui lui échappe. Par sa rationalité même, elle s'oppose à l'humain, irrationnel, qu'elle néglige et domine. A la rationalité de l'organisation s'oppose le vécu de l'individu. Là où Jean-Marie Boucheret et Anne Gotman identifient une relation de domination du capital sur le travail, Fischer saisit une relation de domination de l'organisation sur les individus. L'organisation fonctionnelle de l'espace taylorien est alors critiquée parce qu'elle ne laisse pas de place à l'homme et non parce que, de façon occulte (elle n'en parle pas), elle réserve une certaine place au travailleur. Niés par l'organisation, les individus n'en expriment pas moins leurs besoins et exercent sur l'organisation une pression d'humanisation.

"Les espaces interstitiels- appelés aussi espaces oubliés - sont ceux qui démontrent le plus nettement l'opposition entre le concept d'entreprise comme système "rationnel" et l'idée de celle-ci comme entreprise "humaine". Les espaces interstitiels sont peu ou mal considérés par les architectes ou les planificateurs, pour lesquels ils sont des résidus des autres espaces : ils

résultent, en fait, soit de la structure topologique, soit d'un reliquat global de toutes les marges de sécurité qui peuvent avoir été prises ailleurs" (...)

(...) Ces espaces interstitiels sont donc "recouverts" par l'être humain qui vit effectivement dans l'entreprise et se sent solidaire de celle-ci. En gros, on peut dire qu'à des degrés variables selon le niveau de la hiérarchie, les êtres résistent de toutes leurs forces à la rationalisation forcée, imposée par la conception fonctionnelle de l'espace. Ils découvrent par eux-mêmes leur champ de liberté à partir de leur lieu de travail et se constituent des territoires de chasse, en fonction du temps et de l'espace dont ils disposent et en fonction des lieux où ils ont l'accès ou la possibilité d'errance sans justification particulière. Ils superposent à l'image idéale d'eux-mêmes en tant qu'êtres travailleurs, outils vivants de l'organisation productrice, un domaine propre qu'on peut marquer en pointillé sur un plan ou un diagramme. Ils reproduisent les concepts de terrain d'habitation, de domaine d'emprise, de territoire de chasse, de territoire d'exploration que nous proposons les éthologistes, mais qu'ignorent profondément les fonctionnalistes de l'espace"³³.

L'espace, référant à la nature et support de représentation symbolique de la situation de travail, est considéré comme le terrain privilégié de l'expression de la liberté de l'individu. Au sein de l'espace programmé par l'organisation et contre lui, les individus créent les conditions d'une habitabilité, d'un "chez-soi", d'un espace privé, par un processus d'identification. Ceci se manifeste dans des pratiques d'appropriation de l'espace ; personnalisation du poste de travail, détournement d'usage d'espaces résiduels ou interstitiels de l'usine, privatisation de l'usage du poste de travail par la "perruque" et création d'un espace pour soi.

Ces pratiques se développent en opposition au code de conduite fixé par l'organisation. De ce fait, estime Fischer, elles ont un caractère antagoniste à cette organisation et peuvent être qualifiées d'autogestion clandestine. Ce terme est alors employé dans une acception psychologique et non pas politique. L'espace de travail est alors analysé comme un

³³ Gustave-Nicolas Fischer et Abraham Moles, "La psychologie de l'espace industriel", in *IF*, vol. 8, 1977, n° 1, pp. 41-50.

emboîtement de lieux contigus qui vont des lieux dominés par l'organisation aux lieux libérés par l'individu en franchissant tous les degrés, et les frontières intermédiaires.

Pour s'humaniser, l'entreprise devrait intégrer dans sa conception organisationnelle et spatiale ce facteur humain qu'elle a jusqu'ici négligé et reconnaître les besoins de tout individu, au travail comme ailleurs : celui d'un territoire propre, d'une "zone de sécurité". Cette reconnaissance impliquerait des modifications non seulement spatiales mais organisationnelles dans la mesure où elles devraient respecter le besoin des individus d'avoir une emprise sur leur environnement. L'organisation fonctionnelle de l'espace peut ainsi être amendée, estime Fischer et c'est à quoi s'emploient certaines sociétés, telles Volvo dans son usine de Kalmar.

Cette approche psychosociologique des enjeux de l'espace de travail appelle, lorsqu'on s'intéresse au lien entre l'espace et les rapports sociaux du travail, un certain nombre de remarques. Celles que nous ferons ici nous permettront de préciser notre propre perspective de recherche.

III. VERS UNE PROBLEMATIQUE SOCIOLOGIQUE DE L'ESPACE DE TRAVAIL.

1. Eclatement et superposition d'espaces.

Anne Gotman voit l'espace de travail comme un espace dominé par le capital, le patronat ; Gustave-Nicolas Fischer le saisit comme un espace partagé entre zones dominées et zones appropriées.

Pour notre part, nous pensons que les enjeux sociaux ne s'inscrivent pas en ces termes dans l'espace de travail. Spatialisation n'est pas géographie. Si les pratiques de déplacements, d'occupation de l'espace définissent pour certains individus ou groupes des aires d'évolution et s'il y a frontières au sol, résultant de pratiques et/ou de représentations, elles ne démarquent pas des espaces dominés et des espaces libérés. A notre sens, l'appropriation n'exclue pas la domination de son territoire d'expression. Elle marque dans un espace donné le rapport conflictuel dominant/dominé.

En effet, tout espace de l'entreprise est dominé par la "loi" de la production et de la discipline. S'y développent pourtant des usages et des pratiques différenciées selon les groupes sociaux de l'entreprise qui peuvent aboutir à des appropriations relatives de certains lieux, acceptés, tolérées ou combattues par la hiérarchie. Ces pratiques témoignent de la présence parfois conflictuelle de différents acteurs sociaux sur le même terrain et non de la maîtrise par chacun d'eux de leurs terrains respectifs. Ainsi, le même lieu matériel de l'usine, et ceci est vrai des lieux de travail proprement dits comme de tous les autres lieux, se trouve recouvert d'une superposition d'espaces, réglementés, représentés, pratiqués par les différents acteurs sociaux.

La représentation traditionnelle de l'espace de l'entreprise est celle d'un ensemble cohérent, malgré ses dysfonctionnements secondaires, et surtout d'un ensemble unifié. Le processus de production apparaît généralement comme structurant cet espace représenté et en assurant l'unité.

En fait, à partir de leurs positions différenciées dans ce processus de production, les espaces pratiqués, connus ou imaginés par les personnels des diverses fonctions et catégories sont profondément dissemblables. Rien ne permet de supposer que c'est par référence à l'espace matériel "vrai" que se construisent les représentations de l'espace sur lesquelles s'appuient les usages et les pratiques de cet espace. Tout au contraire, les possibilités laissées à chacun pour user de l'espace dans son activité dans l'entreprise induisent et intègrent des types et des degrés d'appréhension de l'espace global divergentes, voire contradictoires. Ces différences ne reposent pas d'abord, bien qu'elles puissent les recouper, sur les divisions matérielles (on pourrait dire géographiques) de l'espace. Celles-ci ne sont d'ailleurs que la concrétisation d'une des positions ou de la combinaison de quelques-unes, positions dominantes en tout état de cause, ayant pouvoir pour régir l'organisation spatiale matérielle.

Autrement dit, l'éclatement des situations concrètes à l'intérieur du système de production de l'entreprise entraîne l'éclatement des espaces sociaux. Mais cet éclatement reste recouvert par l'idée de l'unicité. C'est à dire que les représentations, partiales plus encore que partielles, se donnent généralement comme totalisantes. C'est en particulier vrai des représentations patronales et directionnelles, plus généralement pour tous ceux dont les fonctions impliquent une représentation d'ensemble (services fonctionnels). Ce rapport entre éclatement et recomposition de l'espace représenté apparaît en fait dépendant de l'accès que chacun peut avoir, du fait de la parcellisation de l'activité, à l'ensemble de celle-ci, à la fois quantitativement et qualitativement.

Enfin, la capacité de modifier l'espace, ou simplement de tenter de le faire, est articulée à cette représentation. Si la perception de la globalité domine, elle peut autoriser une action sur l'espace dans son ensemble ; à l'inverse, une parcellisation complète, une limitation excessive de la perception interdisent toute intention d'action sur l'espace. Mais, encore une fois, chaque représentation, même à partir d'une situation extrêmement fermée, est quelque peu une représentation de l'ensemble ;

chaque action, même très localisée et ponctuelle, est action sur l'ensemble, modifie la représentation de l'ensemble. De même, et c'est l'essentiel, dès lors que le processus de production est situé dans un ensemble économique et social plus vaste, celui-ci devient un des facteurs de représentation de l'espace. Dans l'aménagement patronal de l'espace de travail, s'intègrent ainsi des éléments extérieurs à l'entreprise elle-même mais qui résultent d'une analyse plus générale des rapports sociaux de production comme de la conjoncture économique et sociale.

Aussi bien, l'espace social de l'entreprise, celui des représentations et des pratiques comme celui des interventions, n'est pas un espace unique, ni même le conflit de deux espaces contradictoires reposant sur deux perceptions antagoniques de l'activité. C'est plutôt un réseau complexe d'espaces superposés, organisés selon des échelles et des centrations différenciées, où le rapport entre tout et partie varie sans cesse, répondant de la parcellisation des activités à l'intérieur de l'unité du processus de production.

Pour notre recherche, nous formulons l'hypothèse que chaque fragment d'espace recèle une multiplicité de rapports sociaux présents dans sa conception, son usage, les représentations dont il fait l'objet. Tenter de saisir le rôle social de chaque lieu ponctuel, c'est rechercher les multiples sens dont il est porteur, qui se superposent et/ou s'interpénètrent, et qui intègrent le ponctuel dans un ensemble plus vaste et complexe : l'espace social de l'entreprise conçu comme l'ensemble des espaces sociaux multiples qui le compose³⁴.

2. Rationalité, fonctionnalisme et pratiques ouvrières.

Les rapports entre l'organisation rationnelle et fonctionnelle de l'entreprise et les pratiques des travailleurs, l'opposition, l'antagonisme, la domination qui marquent ces rapports,... ces questions sont au cœur des travaux sur l'entreprise, et l'espace de travail en particulier.

³⁴ Cf. Henri Lefebvre, *La production de l'espace*, op. cité, pp. 103-106.

peut les aborder en se référant à l'ensemble des travaux sur la division du travail, les rapports sociaux de production et la lutte des classes. Notre propos n'est pas ici de faire une synthèse d'un si vaste champ de recherche. Nous préférons indiquer à quels auteurs nous nous référons :

- d'une part, pour l'interprétation de l'évolution historique de la division du travail : Stephen Marglin, Pignon, André Gorz, Michel Freyssenet, Harry Braverman, Michel Aglietta, Benjamin Coriat ;

- d'autre part, pour l'analyse des diverses stratégies à l'œuvre au sein de l'entreprise et celle de la structuration sociale du personnel : Claude Durand, Philippe Dubois et Daniel Chave.

Nous nous appuyons sur la thèse de l'articulation des rapports d'exploitation et de domination au sein de l'organisation du travail, et reprenons à notre compte la conception de l'organisation du travail comme corps de mesures organisant à la fois la production et le contrôle social. Nous donnerons seulement ici quelques précisions sur notre approche du rôle de la conception rationnelle et fonctionnelle de l'organisation de l'entreprise (et de son espace) dans les rapports sociaux de travail³⁵. Il convient en effet lorsqu'on aborde le problème des représentations de l'espace de travail, d'appréhender cette représentation majeure dans la vie de l'entreprise que constitue la rationalité. Nous avons cherché à poser quelques repères en nous appuyant sur les travaux consacrés aux pratiques et à l'expérience ouvrière, en particulier ceux de Philippe Bernoux et Ivar Oddone.

Nous partirons du constat que fait Fischer d'une divergence entre l'organisation fonctionnelle de l'espace et les pratiques quotidiennes des ouvriers ; nous préférons cependant la formuler ainsi : il y a opposition partielle entre le code de conduite fixé par le bureau des méthodes et les pratiques de travail des ouvriers, phénomène que nous distinguons de

³⁵ On emploie cette expression plutôt que celle de rapports sociaux de production pour marquer que l'on se centre sur les questions d'organisation du travail et de mobilisation de la main d'œuvre.

l'opposition partielle qui existe entre le comportement des ouvriers et les conduites requises par le règlement intérieur et l'autorité hiérarchique.

Nous dissociions donc, dans l'analyse, la contrainte organisationnelle de la contrainte disciplinaire. Si toutes deux sont outils de domination et s'appuient (inégalement d'ailleurs) sur des justifications objectives ou techniques, il semble que la rationalité joue un plus grand rôle dans la contrainte organisationnelle.

L'organisation fonctionnelle de l'entreprise est inspirée et justifiée par une rationalité technico-économique, qui constitue une méthode de gestion opérationnelle : cette rationalité a une efficacité en termes de rentabilité, elle est donc appropriée à l'objectif de valorisation du capital, objectif qui détermine les conditions de l'activité productive.

Cette rationalité a en même temps une efficacité sociale, outre celle, justement, de valoriser le capital : celle d'organiser la production sous le contrôle des détenteurs du capital. Par le processus de division du travail, de parcellisation des tâches et d'achat de la force de travail au moindre coût (cf. Babbadge), qu'elle systématise, cette rationalité organise la mise au travail de la main d'œuvre en minimisant le coût et le pouvoir. Au sein de l'entreprise, cette rationalité est mise en œuvre par les instances de gestion financière et technique et par le bureau des méthodes. Leur complément direct est l'instance de gestion du personnel qui mobilise la main d'œuvre et la discipline pour l'adapter à l'organisation "rationnellement" définie.

La rationalité technique et financière constitue la représentation dominante du principe d'organisation de l'entreprise ; elle occulte son efficacité sociale. Son caractère technique - techniques de production et techniques d'organisation - et les éléments scientifiques qu'elle intègre la font apparaître comme neutre et objective. Son caractère de représentation dominante lui confère le statut d'évidence naturelle.

Et pourtant, la perception qu'en ont les ouvriers (cf. Bernoux) est empreinte conjointement du respect et de la contestation de cette évidence. Respect ? Respect du savoir et de ses armes : les discours et les chiffres.

"Vous pouvez leur expliquer quelque chose, ils vous démontrent toujours par 1 et 1 font deux que vous avez tort" nous a dit une ouvrière en parlant des ingénieurs de l'usine. Ceci illustre le fait que l'O.S.T., née de l'appropriation du savoir ouvrier par les services méthodes, exclut les ouvriers de la formalisation et de l'accumulation du savoir.

Contestation ? L'expérience quotidienne montre aux ouvriers que cette rationalité qui devrait atteindre, grâce à sa scientificité, la perfection, produit au contraire des dysfonctionnements dans le déroulement de la production, qui la discréditent.

Aux yeux des ouvriers, la rationalité qui ordonne l'entreprise est doublement abstraite, par ses buts : valorisation du capital, et par ses moyens : modélisation de la production concrète. "Ce qui prend sens dans le cycle du capital perd son sens pour le salarié"³⁶.

Bien que cette rationalité ait, au travers de l'organisation qu'elle secrète, une efficacité sur la production concrète, celle-ci lui échappe toujours partiellement dans son fonctionnement quotidien et requiert donc pour se réaliser la contribution informelle (non prévue, non reconnue) des ouvriers. Cette contribution ouvrière est à la fois niée (parce qu'elle peut être source de pouvoir) et pourtant nécessaire à cette organisation impuissante à prévoir et maîtriser totalement les formes concrètes, l'aléatoire et les variations de la production.

Ce qui est considéré par les détenteurs du savoir et du pouvoir de gestion comme un défaut mineur de maîtrise qui ne met pas en cause la méthode d'organisation, est interprété par les ouvriers, exclus de ce savoir et pouvoir, et de la vision globale qu'ils autorisent, comme un signe majeur d'irrationalité et d'inefficacité.

A leurs yeux, l'efficacité et la rationalité sont du côté de leur contribution personnelle et collective à la production. L'O.S.T., qui nie cette contribution efficace, alors même que la hiérarchie d'atelier y fait appel, est perçue non comme méthode rationnelle de production, mais comme

³⁶ Bernard Doray, *Le taylorisme : une folie rationnelle ?*, Paris, Dunod, 1981, p. 127. Cité par Yves Clot dans sa préface au livre d'Ivar Oddone.

méthode de domination ou "*rationalisation de la servitude*", selon l'expression de Goffmann.

Ainsi, pour analyser l'écart relatif entre les définitions de postes et l'usage qu'en font les travailleurs, plutôt que de se référer à une pression humanisatrice sur une organisation rationnelle, on peut saisir deux appréhensions de la production, deux perceptions de l'organisation, deux "rationalités", coexistant dans l'entreprise.

3. L'interprétation des pratiques ouvrières.

Comment caractériser les rapports entre ces deux mondes, ces deux cultures ? Quel sens donner aux contributions ouvrières ? Doit-on y lire les marques d'une appropriation de l'organisation de l'espace et du temps, le signe d'un contre-pouvoir ? Doit-on plutôt privilégier le fait qu'elles sont d'abord, et toujours, dominées, donc structurées par les formes de la domination, même dans leurs moments d'opposition conflictuelle ?

A notre sens, ces questions ne constituent pas à proprement parler une alternative d'interprétation, mais plutôt deux voies complémentaires d'approche des comportements ouvriers. L'une met à jour les contraintes objectives qui pèsent sur les ouvriers et les divisent, elle évalue l'ensemble des composantes de la situation de travail en fonction du contrôle qu'y subit l'ouvrier, et localise dans cet ensemble les marges d'autonomie de l'ouvrier³⁷. L'autre met l'accent sur les pratiques de résistance ouvrière à la domination, l'appropriation psychologique et la constitution des solidarités ouvrières ; dans cette optique, elle privilégie l'étude des composantes informelles de la situation de travail³⁸.

Ces deux approches sont nécessaires à la compréhension des pratiques spatiales des ouvriers, et plus généralement du rôle de l'espace dans les rapports sociaux du travail. En effet, l'intervention ouvrière sur l'espace est intimement liée à l'affirmation d'une identité personnelle et

³⁷ En particulier, Daniel Chave, *Contrôle social et organisation du travail dans les industries de série*. Thèse de 3e cycle de sociologie, Université de Paris VII, 1980.

³⁸ En particulier, Philippe Bernoux, *Un travail à soi*, Privat, 1981.

collective, et peut être analysée en termes d'appropriation. Mais si on veut évaluer le poids de ces interventions dans l'ensemble de la situation de travail et leur degré de conflictualité par rapport au contrôle qui s'impose à l'ouvrier, il faut alors se référer à la problématique contrôle/autonomie.

Cette double référence nous conduit à ne pas considérer l'espace comme terrain privilégié d'autonomie ; le temps, dont l'organisation régit, pour une part, l'usage de l'espace, fait l'objet d'autant de pratiques d'appropriation. Et là encore, nous ne privilégierons pas un "essentiel" aux dépens d'un "secondaire" qui, à nos yeux, n'apparaissent comme tels qu'en des situations données, à un moment précis de l'histoire des enjeux sociaux.

Elle nous conduit aussi à relativiser le degré de conflictualité des pratiques d'appropriation de l'espace et à insister sur la diversité des comportements. Il convient en effet de distinguer les manifestations de retrait, d'implication positive, d'attitude et d'action critique. Il est nécessaire parallèlement de distinguer la contribution ouvrière minimale nécessaire à l'effectuation d'une tâche, de l'appropriation psychologique, qui n'est pas le fait de tous les ouvriers, tant s'en faut³⁹, de l'affirmation d'une identité collective et de la lutte pour la reconnaissance de cette identité.

L'enjeu commun de ces interprétations des divers comportements ouvriers nous semble être de situer leur caractère d'adaptation ou de conflictualité, celle-ci étant appréciée, en terme doit d'opposition à une norme, soit d'intensité conflictuelle, (conflit ouvert, latent...), soit d'insertion dans une stratégie de transformation (portée ou non par l'action syndicale, mais porteuse de changements institutionnels dans l'entreprise).

Il importe donc de qualifier le contenu et les champs d'action des pratiques ouvrières. C'est ce que nous avons tenté de faire en précisant les enjeux de pratiques spatiales portant sur les diverses composantes de la situation de travail, en mettant à jour leur polysémie et leur ambiguïté, et en essayant de dégager dans quels domaines de la vie de l'entreprise les enjeux spatiaux semblaient les plus vifs.

³⁹ Cf. l'étude *Vécu des conditions de travail et santé mentale*, ADRES, Ministère du Travail, Paris, 1978,

Qualifier les pratiques, c'est aussi préciser de qui elles émanent, quels facteurs les produisent, et comment s'opèrent les clivages entre les pratiques des différents individus et groupes. Il importe alors de ne plus saisir l'entreprise comme lieu d'une relation duale direction-ouvriers, mais de mettre en évidence la structure sociale complexe que recouvre cette polarisation. On cherchera à différencier les organes de pouvoir et à caractériser les divers groupes qui composent la main d'œuvre.

Les divisions et regroupements existant au sein de la main d'œuvre résultent de facteurs multiples et ont fait l'objet de nombreuses études, dont nous retenons les éléments suivants.

La structuration de la main d'œuvre repose sur les formes de la division du travail au sein de l'entreprise: définition de postes, conditions concrètes d'exécution du travail, mode d'affectation aux différents postes, c'est-à-dire des facteurs tenant à l'organisation du travail, la gestion de la production, et la gestion de la main-d'œuvre. Cette structuration repose aussi sur les formes de la mobilisation de la main d'œuvre, c'est-à-dire que la façon dont l'entreprise utilise la configuration du marché de l'emploi local, fixant une place et un rôle aux différentes catégories de main d'œuvre d'origine socioculturelle diverse. Elle repose enfin sur l'histoire sociale particulière de l'entreprise, les réseaux de solidarité, de représentation collective formelle et informelle, les formes de syndicalisation, l'histoire des luttes, autant que sur l'histoire singulière des individus et groupes qui la compose : leur itinéraire professionnel, leurs perspectives de mobilité sociale. Cette structuration est à la fois un déterminant et un résultat des comportements ouvriers, un produit et un donné (avec son inertie propre) des politiques patronales.

C'est dans cette perspective qu'on étudiera l'organisation de l'espace, les politiques et pratiques spatiales, et le rôle de la structuration spatiale dans la division et le regroupement des ouvriers, et plus généralement dans la structuration sociale de l'entreprise.

IV. LE ROLE DE L'ESPACE DANS LES STRATEGIES PATRONALES : HISTORIQUE.

Notre étude porte sur l'espace de travail industriel, saisi à l'échelle du bâti usinier. Nous renvoyons pour les questions de localisation et de structuration de l'espace par les stratégies patronales aux études mentionnées plus haut. Notons également qu'elle cherche à rendre compte principalement de la situation dans les industries de série, secteur auquel s'est limitée notre enquête.

Ces limites étant fixées, il convient avant d'aborder les enjeux actuels de l'espace industriel, objet de notre recherche, d'adopter une perspective plus large pour rappeler quels sont à notre sens les aspects essentiels du rôle social de l'espace de travail, et préciser la façon dont historiquement, il a été pris en compte dans les stratégies patronales. C'est en effet par rapport à des tendances lourdes que peuvent être appréciés les enjeux actuels et les transformations qu'ils opèrent au sein de ces tendances.

1. L'espace de la surveillance.

a) La fabrique : rassemblement des machines et enfermement des travailleurs. Fabrique et salariat, telles sont les formes au sein desquelles s'est développée la division capitaliste du travail. Un lieu, un rapport du travail aux moyens de production, vont conditionner l'évolution de l'organisation du travail dans le sens d'une prise de contrôle croissante du patronat sur le procès de production et de travail.

Comment se présente l'espace de la fabrique, en quoi marque-t-il une étape ⁴⁰ dans la division capitaliste du travail, déjà engagée avant même que cette forme n'apparaisse et se généralise ?

L'espace de la machine.

⁴⁰ Nous choisissons de nous référer à la fabrique, pour présenter les caractères généraux de l'espace industriel, et non à la manufacture, bien que celle-ci contienne déjà partiellement ces caractères, notamment en matière de discipline : la fabrique, de par sa mécanisation, nous paraît en effet plus éclairante pour la compréhension de l'industrie actuelle.

La fabrique enferme en un lieu clos les moyens de production et les travailleurs. Des considérations techniques président à ce rassemblement : l'énergie centralisée qui actionne les machines, la complémentarité des opérations effectuées par les différentes machines, mais sont aussi présentes, dans le même temps, des préoccupations de sécurité, protection des machines, des matières premières et des produits. La fabrique est un lieu de production mécanisée protégé des risques extérieurs. Sa configuration, son aménagement sont dictés par le fonctionnement de la production. On y entasse machines et produits, sans considération des besoins d'espace des travailleurs. Elle est décrite comme "un vaste automate composé de nombreux organes mécaniques et intellectuels, qui opèrent de concert et sans interruption, pour produire un même objet, tous les organes étant subordonnés à une force motrice qui se meut d'elle-même."⁴¹. Ainsi naît selon Marx, la conception de l'homme-objet, adjoint comme organe conscient aux organes inconscients (les machines) de l'automate.

L'espace de la fabrique se caractérise par l'entassement des machines et l'encombrement des ateliers, l'absence d'hygiène et le danger qui en résulte pour les ouvriers ; les rapports d'inspection et la législation (qui fut si longue à être suivie d'effets) témoignent de ces conditions de travail créées par la soumission de l'espace usinier à la machine et à la production.

La division sociale de l'espace.

A l'image des machines, les ateliers vont se spécialiser, se séparer, et se hiérarchiser, suivant ainsi l'évolution de la division du travail qui s'incorpore à la conception des machines : "Le but constant et la tendance de tout perfectionnement des machines est de se passer du travail de l'homme ou de diminuer son prix, en substituant le travail des femmes et des enfants à celui des adultes, ou le travail d'ouvriers grossiers et inhabiles à celui d'ouvriers habiles"⁴².

⁴¹ Ure, cité par Marx, in "La fabrique", Le Capital, livre I, 4^e section.

⁴² *Idem*.

Le mouvement de déqualification du plus grand nombre et de surqualification du petit nombre, ainsi que le désigne Michel Freyssenet⁴³, s'opérant dans la parcellisation du travail et la séparation des tâches de conception et celles d'exécution, va produire un espace divisé socialement au sein de la fabrique. Les tâches sont analysées, séparées et réparties entre des unités de machines, de travailleurs, d'espaces spécialisés.

Enfermement et discipline.

Dans la fabrique, l'espace n'est pas qu'un résultat des rapports sociaux structurant l'organisation de la production et du travail, il est aussi, et peut-être d'abord, un instrument de ces rapports. En effet, l'enfermement des travailleurs a constitué un pas décisif dans la prise de contrôle par le patronat du procès de travail.

Le rassemblement des travailleurs est souvent apparu comme la condition nécessaire à l'augmentation de la production (stimulée par l'élargissement des marchés). Outre le développement du machinisme et de la division du travail, sur quels facteurs s'est fondée l'augmentation de productivité ? Sur la durée et l'intensité du travail, éléments sur lesquels le travailleur à domicile continuait d'exercer un contrôle malgré les pressions économiques qui pesaient sur lui, limitant par le fait même le volume de la production que pouvait en obtenir le capitaliste.

L'efficacité de la fabrique est ainsi liée à l'enfermement qu'elle impose aux travailleurs. Avec la fabrique, le capitaliste crée un lieu de travail, propriété privée régie par les règles qu'il y édicte et non par celle du droit commun. Par le contrat d'embauche, le travailleur s'engage à les accepter. Ainsi est consacrée une sorte d'extra-territorialité juridique de l'espace de travail, qui résiste à la pénétration de la législation extérieure.

Qu'apporte au capitaliste cette nouvelle forme de travail : l'enfermement dans la fabrique, par rapport au *Putting Out System* qui déjà avait institué une division parcellaire ôtant à l'ouvrier le contrôle du produit

⁴³ Michel Freyssenet, "La qualification du travail", Paris, la Documentation Française. *Travaux et recherches de prospective*, n° 57, 1975.

de son travail ? "*La possibilité de contrôler les heures et l'intensité du travail de l'ouvrier, par le développement d'une discipline industrielle*"⁴⁴. Celle-ci est venue en renfort des contraintes économiques⁴⁵ (prix des pièces, marchandages, avances sur salaire) qui pouvaient pousser l'ouvrier à intensifier son travail.

C'est contre ce pouvoir patronal autant que contre le machinisme en lui-même que s'élèvent les artisans et plus tard les ouvriers de métier, même si souvent dans leur lutte, les deux ne sont pas dissociés⁴⁶. Marglin cite un tisserand qui en 1838, se plaignait en ces termes : "*Ils nous ont chassés de nos maisons et de nos jardins pour travailler dans leurs fabriques et leurs écoles de vice*"⁴⁷.

Le recrutement d'ouvriers de fabrique et l'instauration de la discipline industrielle ne fut pas chose facile ; pourtant, la fabrique s'imposa comme forme dominante du travail salarié et imposa dans le même temps ses traits fondamentaux à l'espace de travail industriel, enfermement et surveillance : rupture avec l'espace et la vie sociale extérieure, clôture et contrôle visuel de l'espace intérieur, règles d'usage de l'espace de travail caractérisées par l'assignation à résidence ; la fixité du travailleur à son poste est à la fois gage de son travail, et protection contre les coalitions et toutes les formes de résistance ouvrière collective.

L'enjeu social de l'organisation et la réglementation de l'espace est clairement marqué et n'est pas absent des luttes ouvrières. Si lors de celles-ci, les ouvriers tendent à échapper à l'espace usinier, lieu de domination patronale, à quitter l'usine plutôt qu'à l'occuper, certaines luttes concernent explicitement les contraintes d'usage de l'espace imposées aux ouvriers dans les ateliers.

⁴⁴ Stephen Marglin, "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches" in *Critique de la Division du Travail*, Seuil, 1973, p. 61.

⁴⁵ Existant également dans l'industrie à domicile.

⁴⁶ Le problème de la suppression d'emploi se joignant, et parfois supplantant celui de la déqualification.

⁴⁷ Stephen Marglin, op. cite, p. 67.

Alain Cottureau, à propos des luttes des ouvriers parisiens dans la seconde moitié du XIXe, mentionne que "*les règlements d'atelier sur les heures d'entrées, les possibilités de parler, de circuler et de se concerter, deviennent un enjeu important, source de conflits larvés ou ouverts*"⁴⁸.

b) Le modèle panoptique.

On peut saisir les différentes implications de l'enfermement et des liens entre l'espace et la discipline industrielle en se penchant sur le *Panopticon* conçu par J. Bentham, modèle qui inspira la conception des institutions disciplinaires, et selon Foucault, l'organisation de la société entière.

Notre propos n'est pas d'affirmer que l'entreprise n'est qu'une institution disciplinaire ou qu'elle est d'abord cela, même si les ouvriers emploient fréquemment les termes de prison, ou de bagne pour la désigner ; et nous marquerons quelles sont les contraintes propres à la production et au travail. Mais, l'espace de travail est particulièrement empreint d'une fonction disciplinaire et ne saurait être compris sans y faire référence.

Le Panopticon pousse à leur maximum d'efficacité et de pureté les vertus disciplinaires de l'espace qui ont pu être développées à partir du dispositif de base que constitue l'enfermement.

Quelles sont ces vertus ? Par des dispositifs matériels, clôture, murs, et des règles d'usage, contenir et fixer les corps : entraver la liberté de déplacement est la première de ces vertus ; la seconde est de permettre l'observation : la surveillance opérée par le regard hiérarchique trouve dans l'architecture un outil privilégié.

Foucault définit ainsi les instruments de pouvoir disciplinaire : "le regard hiérarchique, la sanction normalisatrice et leur combinaison dans une procédure qui lui est spécifique : l'examen"⁴⁹.

⁴⁸ Alain Cottureau dans la préface de *Le Sublime* de Denis Poulot, Paris, Maspéro, 1980, p. 80.

⁴⁹ Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, 1975, p. 173.

L'enfermement a été la condition nécessaire à l'exercice du regard hiérarchique : la surveillance ; et à la pratique de l'examen : observation analytique en vue d'une connaissance. Sur la base de l'enfermement, s'est développée une discipline plus fine renouvelant et dépassant le pouvoir répressif de la contention. Elle a vu le jour dans les institutions fermées telles que l'armée, les écoles et s'est mise en œuvre dans la conception d'un espace disciplinaire dont le camp militaire fournit le premier modèle.

"L'architecture y est conçue pour permettre un contrôle intérieur, articulé et détaillé (...). Le camp, c'est le diagramme d'un pouvoir qui agit par l'effet d'une visibilité générale". Son organisation est sous-tendue par le principe de l'encastrement : *"emboîtement spatial des surveillances hiérarchisées"*⁵⁰.

Le passage d'une architecture strictement répressive à une architecture disciplinaire (transformatrice) s'opère par un travail sur l'organisation spatiale du regard que l'architecture du Panopticon exprime dans sa pureté formelle⁵¹.

Le Panopticon permet de transformer les foules mouvantes et houleuses nées du rassemblement et de l'enfermement en une collection d'individualités séparées. Aux échanges multiples, aux phénomènes collectifs qui naissent dans la foule, se substitue l'absence de contact interindividuel, tous les contacts horizontaux étant abolis par les murs de séparation des cellules individuelles.

⁵⁰ Michel Foucault, op. cité p.174.

⁵¹ Foucault en donne la description résumée suivante : "A la périphérie, un bâtiment en anneau ; au centre, une tour ; celle-ci est percée de larges fenêtres qui ouvrent sur la face intérieure de l'anneau ; le bâtiment périphérique est divisé en cellules, dont chacun traverse toute l'épaisseur du bâtiment ; elle ont deux fenêtres, l'une vers l'intérieur, correspondant aux fenêtres de la tour, l'autre, donnant sur l'extérieur, permet à la lumière de traverser la cellule de part en part. Il suffit alors de placer un surveillant dans la tour centrale, et dans chaque cellule d'enfermer un fou, un malade, un condamné, un ouvrier ou un écolier. Par l'effet du contre-jour, on peut saisir de la tour, se découpant exactement sur la lumière, les petites silhouettes captives dans les cellules de la périphérie (...). Chaque acteur est seul, parfaitement individualisé et constamment visible (...) La pleine lumière et le regard d'un surveillant captent mieux que l'ombre (du cachot) qui finalement protégeait. La visibilité est un piège", op. cité, pp. 201-202.

Chacun est vu, mais ne voit pas, ni ses compagnons, ni le surveillant protégé du regard par des chicanes. Être vu sans voir induit chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Pour Bentham, le pouvoir doit être visible et invérifiable. Visible, c'est l'architecture qui l'est (la tour) et non le surveillant, invérifiable (on ne sait pas si le surveillant est là). Ce déplacement du pouvoir du regard effectif sur un élément architectural qui en est le signe constitue l'effet majeur du dispositif panoptique.

*"Un assujettissement réel naît d'une relation fictive" (la relation avec le surveillant, absent)". "Celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport du pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles"*⁵².

Le schéma panoptique est un modèle architectural qui a inspiré la conception de nombreuses institutions "disciplinaires" et dont on trouve trace dans l'espace usinier (on verra plus loin sous quelle forme). Mais il doit être compris également comme formalisation spatiale d'une technique de pouvoir dont les mécanismes peuvent s'appliquer plus largement, sans recours à une architecture.

Lorsqu'un ensemble de dispositifs d'observation, d'évaluation et de contrôle viennent se substituer au seul regard, alors l'architecture perd ses droits et le mécanisme panoptique peut étendre son champ d'application à toutes les activités sociales, pénétrer toutes leurs configurations spatiales particulières.

⁵² Michel Foucault, op. cité pp. 204-205.

Foucault note que le système disciplinaire se développe dans une conjoncture de croissance démographique et économique marquée par l'augmentation de la population flottante (que la discipline aura pour objet de fixer), de l'échelle des groupes à gérer, de l'appareil de production.

Le panoptisme se définit alors comme une technique de pouvoir adaptée à la gestion du grand nombre. Cette discipline vise à réduire les inconvénients de la multiplicité, *"ce qui s'oppose à l'utilisation de chacun de ses éléments et de leur somme (...)". C'est pourquoi la discipline fixe ; elle immobilise, ou règle les mouvements ; elle résout les confusions*⁵³. *"Elle analyse et répartit"*. La discipline doit également neutraliser les effets de contre-pouvoir qui naissent de la multiplicité, agitations, coalitions, organisations spontanées, révoltes - *"tout ce qui peut relever des conjonctions horizontales. De là, le fait que les disciplines utilisent les procédures de cloisonnements et de verticalité"*⁵⁴. En bref : *"La discipline est le procédé technique unitaire par lequel la force du corps est aux moindres frais réduite comme force politique, et maximisée comme force utile"*⁵⁵.

En se diffusant, la discipline va s'appuyer sur des méthodes d'analyse et d'observations de plus en plus complexes et scientifiques, et, dans sa mise en œuvre, la définition et le contrôle d'un emploi du temps va prendre une place croissante par rapport à la conception d'un espace et à la définition de ses règles d'usage. De l'emploi du temps découlera l'usage de l'espace, partiellement, pourtant, puisque celui-ci fait aussi l'objet d'une réglementation propre et est tributaire de la configuration matérielle des locaux. Celle-ci est marquée par l'optique disciplinaire, mais aussi par les nécessités particulières de l'activité sociale qui s'y déroule.

⁵³ Michel Foucault, op. cit. p. 221.

⁵⁴ Id. p. 221.

⁵⁵ Id. p. 223.

L'espace de travail, l'architecture usinière ne reproduisent pas le schéma panoptique⁵⁶. Pour plusieurs raisons : d'une part, ils obéissent à d'autres déterminants : machines, matières, produits, division du travail opérant la partition de l'espace et régissant son occupation. D'autre part, le caractère évolutif et mouvant de la production, produit encombrements et complication des circulations bouleversant les implantations et répartitions prévues à l'origine. C'est un espace évolutif dont la fixité et la permanence tient beaucoup au poids des machines et aux murs du bâtiment qui sont un obstacle à cette évolution. L'espace productif s'accommode mal de cloisonnements multiples. Par ailleurs, la répartition des ouvriers est soumise au processus de production : implantation des machines et organisation de la production. Pour celle-ci, certaines formes de coopération sont souvent nécessaires entre les ouvriers, ils doivent donc, au moins pour certains d'entre eux pouvoir communiquer. Enfin, ceux-ci ne sont pas réunis à l'usine seulement pour y subir une discipline, mais d'abord pour produire. Pourtant, au-delà des contraintes inscrites dans l'outil de travail, l'organisation de la production et du travail, on sait que l'entreprise recourt à la contrainte disciplinaire, au contrôle hiérarchique pour obtenir le travail des ouvriers. L'espace trouve là son rôle le plus actif. Par ses règles d'usage d'abord : interdiction des déplacements sans motifs et des contacts horizontaux qu'ils permettent, interdictions diverses destinées à manifester l'arbitraire du pouvoir hiérarchique : *"Les ouvriers sont tenus de rester à l'atelier jusqu'à l'heure précise de la fin du travail. Une ligne blanche marque la limite à ne pas dépasser. La maîtrise veille, maintenant l'humiliation jusqu'au dernier moment. Quand la sonnerie retentit, tout le monde se bouscule en hurlant pour fuir l'atelier"*⁵⁷.

⁵⁶ Le cas d'architecture disposant les bureaux en cercle autour et en contrebas du bureau central vitré du directeur, les chefs étant situés dans un cercle et à un niveau intermédiaire, est sans doute une exception.

⁵⁷ Claude Burlaud, "Vu de l'intérieur, un an à Chausson-Meudon" in *L'usine et son espace*, Paris, Ed. de la Villette, 1981, p. 64. Miklos Haraszti et Daniel Linhart apportent des témoignages similaires.

Mais c'est l'architecture elle-même qui évoque le modèle panoptique. Le regard hiérarchique ordonne l'espace" (...) Le bâtiment ne s'étendra pas sans obéir à une règle fournie par les conditions du contrôle. Le contrôle (donner des ordres et vérifier leur exécution) est en fin de compte, confié à une seule individualité : un contremaître. La distance des pas qu'il doit répéter sans cesse dans la journée, la limite de son regard déterminent précisément, à la suite d'expérimentations, la superficie qu'il est capable de surveiller. Des unités de surface apparaissent ici, diverses selon les industries. Elles peuvent servir au compartimentage d'une aire manufacturière, à l'intérieur d'un vaste complexe d'ateliers. Elles peuvent, sous une autre forme, déterminer le volume bâti de chaque atelier du groupe manufacturier"⁵⁸.

Le contrôle visuel est bien la forme commune du contrôle hiérarchique, mais, dira-t-on, le regard du surveillant n'est pas sans retour, l'ouvrier peut le voir. Cela est souvent vrai, mais pas toujours : on connaît cette disposition banale, bureaux en hauteur surplombant les ateliers, et des bureaux vitrés situés dans le dos des ouvriers. Cette implantation rend malaisée la réciprocité du regard. Mais ce qui est proche du panoptique, c'est le fonctionnement du dispositif architectural de surveillance. Il crée un champ de visibilité qui peut, selon les moments et les activités du surveillant, ou du cadre, être occupé par ceux-ci ou bien vide. Présents, ils peuvent regarder, ou pas. Ceci crée la permanence du regard par le fait que l'éventualité de celui-ci est toujours possible, sans être prévisible. Le dispositif architectural, bureau en hauteur ou en arrière, est le signe de cette permanence. Voir ce bureau, ou savoir qu'il est là, engendre chez l'ouvrier une conscience d'être "soumis à un champ de visibilité" qui lui fait intérioriser l'existence du regard hiérarchique. Certes, il peut y avoir réciprocité du regard, et stratégies pour déceler la présence du regard effectif. Mais réciprocité n'est pas égalité et le dispositif architectural a son effet et son autonomie propres par rapport à l'exercice effectif du contrôle visuel (voir sur ce point le début du chapitre sur les représentations).

⁵⁸ Le Corbusier, *Manière de penser l'urbanisme*, 1946, Réédition Gonthier. 1963. p. 66.

2. L'espace Taylorien

a) L'œil et le chrono

La surveillance hiérarchique n'est pas, et n'a jamais été le seul instrument de pouvoir disciplinaire qui utilise également les sanctions de tous ordres. Mais elle a sans doute joué, et a fortiori l'espace qui l'organisait, un rôle décisif lorsque le contrôle du patronat portait sur la quantité de travail effectué (intensité du travail et rapport travail/loisirs) avant même qu'il ne maîtrise le procès de travail lui-même, c'est-à-dire les modes opératoires.

Cette maîtrise va se faire progressivement par l'observation des comportements des ouvriers. La surveillance et son espace, vont être perpétués, mais la préoccupation majeure va se porter sur le contrôle de l'emploi du temps, de chaque seconde du temps de travail. L'Organisation Scientifique du Travail en systématise les principes : observer, analyser le comportement de travail des ouvriers, décomposer chaque geste, établir une norme de temps pour chacun d'eux, et l'imposer à l'ouvrier sous la forme d'un mode opératoire assorti d'une cadence. On sait que cette méthode s'inscrit dans le processus de déqualification, de perte d'autonomie du travail ouvrier.

Ce qu'il importe de rappeler ici, c'est que dans l'ensemble des études du travail qui ont suivi celle de Taylor, l'homme est traité non pas tant comme un animal (un singe intelligent) mais un objet : une machine. Harry Braverman cite un article du *British Journal of Psychiatry* qui illustre bien cette vision de l'être humain comme mécanisme articulé grâce à des charnières, des pivots, etc... : "*En tant que partie intégrante d'un système de contrôle, on peut considérer l'homme comme une chaîne formée de différents éléments : 1) dispositifs sensoriels (...), 2) un système avec mémoire qui réagit (...) en fonction d'une expérience préalable (...), 3) un système amplificateur - les nerfs moteurs et les muscles (...).*" 4) *des maillons mécaniques (...) par lesquels le travail musculaire produit des effets observables extérieurement*".

Et Braverman ajoute : "*C'est la formule concise qui exprime à la fois la façon dont le capital emploie la main d'œuvre et ce qu'il fait de l'humanité*"⁵⁹.

Les programmeurs de cette machine vont être les ingénieurs des méthodes ; surveillants du temps, ils vont alléger la tâche des surveillants de l'espace, et obtenir des performances productives incomparables. Le chrono double l'œil et le dépasse. L'enjeu du contrôle se porte prioritairement sur la conception des machines et l'organisation du travail. Celles-ci accentuent le caractère parcellisé et hiérarchique de la division du travail⁶⁰.

b) Division sociale de l'espace.

La division du travail est entérinée et confortée par celle de l'espace, parcellaire et hiérarchisée. Ainsi, "*L. Renault décide (en 1926) la construction d'un bâtiment plus grand, le plus homogène, le plus compact qui nous permette de nous rapprocher autant que possible de l'organisation (...) des bureaux de la Ford, et qui sera évidemment le cerveau de l'usine. L. Renault cherche à donner à la nouvelle division du travail, le cadre spatial où, pense-t-il, elle atteindra le maximum de son efficacité. L'image qu'il utilise des "bureaux-cerveau" commandant les "ateliers membres" exprime clairement que le travail tendra de plus en plus à être un travail d'exécution strictement prédéterminé*"⁶¹.

⁵⁹ Harry Braverman, *Travail et capitalisme monopoliste*, Maspéro, 1976, p. 152.

⁶⁰ "*Les écrits techniques de Denis Poulot expliquent comment pour satisfaire les manufacturiers, les "bonnes" machines-outils devaient remplir simultanément trois conditions : - développer la précision (du sur-mesure ou de la série) - faire progresser les conditions techniques de la rapidité - faire régresser le libre arbitre de l'ouvrier*". In préface d'Alain Cottureau à Denis Poulot, *Le Sublime*, Maspéro, 1980, p. 47.

⁶¹ Michel Freyssenet, "Qualification du travail", *Travaux et Recherches de prospective*, n° 57, 1975, p. 41.

Les tâches stratégiques que sont l'ingénierie et l'organisation du travail s'inscrivent elles aussi dans la division du travail. Leur autonomie sera consacrée et renforcée par l'attribution de lieux séparés des ateliers, comme le prévoyait Taylor lui-même dans ses *Principles of Scientific Management* : *"L'utilisation pratique de données scientifiques exige également que l'on dispose d'une salle dans laquelle on classe ces documents et de bureaux dans lesquels peuvent travailler les agents d'étude du travail"*⁶². Ainsi, naît une seconde opposition marquante de l'espace de travail (après l'intérieur/extérieur) : celles des bureaux et ateliers.

c) Conception d'un espace objectif.

Le caractère stratégique, en particulier en matière de contrôle social, de l'ingénierie et de l'O.S.T. n'échappa pas plus à ses promoteurs et aux ouvriers de métier, qu'un siècle plus tôt, le caractère stratégique de la fabrique n'avait échappé aux intéressés d'alors. Pourtant, la généralisation de formes de travail qui furent violemment contestées s'est accompagnée de la diffusion d'une vision leur accordant un statut d'objectivité et d'évidence naturelle.

Comme l'indiquent en particulier Dominique Pignon et Harry Braverman⁶³, la conception des machines et des modes opératoires les présentent comme douées de la même objectivité technique que les moyens de production matériels eux-mêmes. Cette objectivité marque aussi la conception de l'espace usinier.

Deux pôles d'intervenants se partagent cette conception :

"L'ingénierie se situe en amont de l'organisation du travail, au stade de la conception de l'installation. Cette branche de l'intervention conçoit l'aménagement technique et matériel des entreprises : installation de machines, implantation d'ateliers. (...) La prestation ou bien se limite à une

⁶² In Frederick Winslow Taylor, *Principles of Scientific Management*, 1911.

⁶³ *"Les modèles fournissant la valeur en temps de mouvements donnés sont considérés avec respect, dans les milieux patronaux, pour leur objectivité et leur caractère scientifique, et y jouissent de toute l'autorité que de telles valeurs sont censées détenir"*, in H. Braverman, op. cité p. 151.

*installation technique sectorielle (installation d'une chaufferie) ou s'étend à l'étude économique de l'implantation de tout un complexe (hauts fourneaux et aciéries). Les demandes peuvent concerner un projet de modernisation, une augmentation de capacités de production ou la création d'outils nouveaux, qui peut aller jusqu'à une commande d'usine "clés en main" ou "produit en main"*⁶⁴. Ainsi, sont décidés les surfaces, les volumes, le plan masse, les schémas de circulation, les systèmes de manutention (convoyeurs, ponts-roulants), la distribution des fluides et énergies.

Le second pôle de la conception de l'espace est celui des agents des méthodes, qui, par l'analyse des tâches définit les postes de travail, détermine les modes opératoires et les cadences. C'est le bureau des méthodes qui dessine le poste, en codifie l'usage. *"Dans le déroulement chronologique de la planification de la production, la définition des tâches intervient tardivement"*⁶⁵; a fortiori en est-il de même pour la conception et l'implantation des postes de travail dans l'espace projeté. Un service d'ergonomie vient parfois compléter le travail du bureau des méthodes. Mais même lorsqu'elle s'intéresse au système de communication, de messages entre l'homme, la machine et le milieu, ses prescriptions restent subordonnées à celles des hommes-méthodes, et marquées par une conception de l'homme-bras ou automate⁶⁶.

Les postes de travail sont assemblés et implantés selon des configurations diverses : groupes, lignes, rangées, dos à dos, face à face. côte à côte, en rang d'oignons...

⁶⁴ Claude Durand, *Le travail enchaîné*, Seuil, 1978, pp. 39-40.

⁶⁵ Id. p. 50

⁶⁶ Ivar Oddone fait le critique de l'approche ergonomique dans *Redécouvrir l'expérience ouvrière*. Ed. Sociales, 1981, pp. 183... Selon lui, l'ergonomie ne prend toujours pas la totalité de la personne comme objet d'étude, et encore bien moins comme sujet !

Ainsi, l'espace se trouve déterminé par deux mouvements en sens contraire : l'un venant d'une macro-échelle, l'autre d'une micro-échelle, et qui se rejoignent en des unités techniques de production, associant outils et postes de travail, dans un espace supposé homogène et neutre.

L'espace est conçu de façon quantitative, une unité de surface équivaut à une certaine quantité de produits, de machines, de postes de travail : tant de m², tant de cigares, calculait-on dans les manufactures de tabac au siècle dernier.

L'espace, c'est-à-dire, en l'occurrence, les surfaces, coûtent en argent (le foncier, le bâti) et en temps (tout déplacement est un temps mort, source de flânerie parfois systématique).

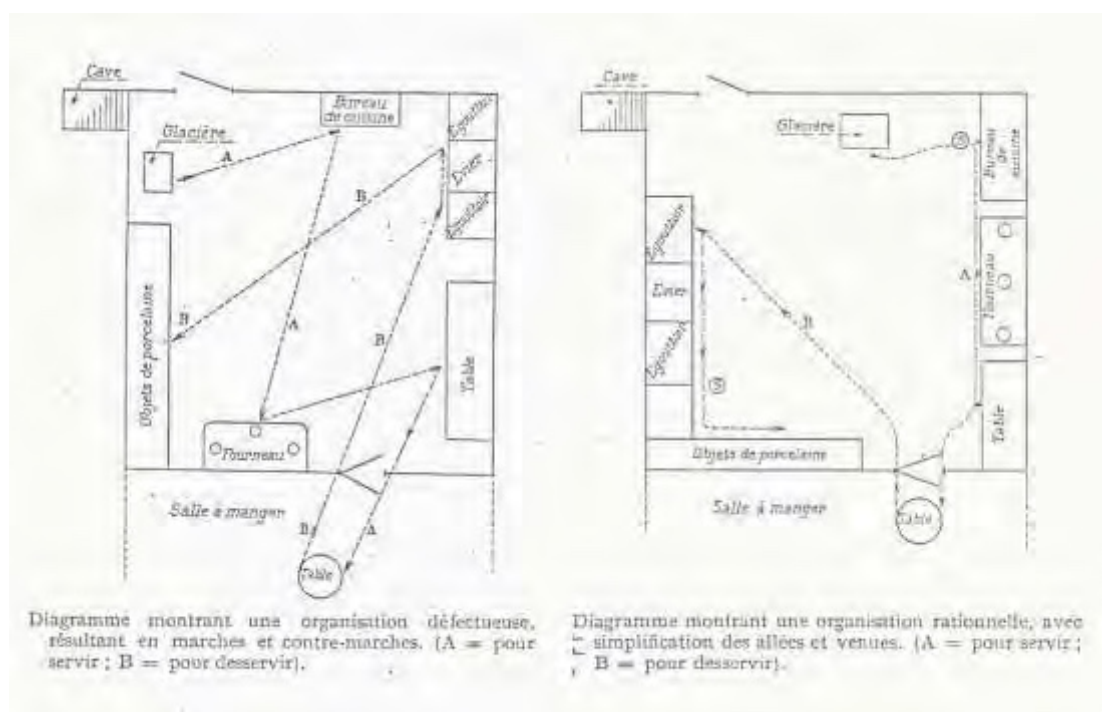
L'espace se calcule en nombre de pas, en distance des gestes. On peut en donner une illustration, certes caricaturale, mais très évocatrice dans l'application domestique des principes du rendement normal :

"Supposons, par exemple, que nous voulons faire une omelette (...) Eh bien, si la table de cuisine, le fourneau et l'évier sont convenablement placés l'un par rapport à l'autre, nous pouvons faire notre omelette ou n'importe quel autre plat, avec le moins de pas, de mouvements, de temps et de fatigue possible". "Pour faire mon omelette, je prends les ingrédients nécessaires dans la glacière, je fais un pas à droite, je bats l'omelette sur le dessus du buffet, je me tourne et fais un nouveau pas à droite pour la poser sur le fourneau, et faisant un dernier pas à droite, je la pose sur la servante pour la porter à la salle à manger. Au voyage de retour, j'apporte le plat sale de la salle à manger droit à la table à égoutter, je me tourne à droite vers l'évier, à gauche vers l'égouttoir et à gauche vers les planches du buffet".

"J'ai dessiné deux diagrammes qui montrent comment faire une omelette en disposant les accessoires de deux façons différentes. L'une représente le chemin droit de la glacière à la salle à manger ; l'autre représente les marches et les contremarches semblables aux traces d'un chien de casse pourchassant un lièvre."

"J'ai longuement insisté sur ce point, par ce que c'est le premier point vital, le cœur de toute la question des "allées et venues".

"Il est si facile de placer les accessoires dans des endroits convenables l'un par rapport à l'autre. Dans combien de cuisines ne voit-on pas l'évier à côté du garde-manger, où il ne sert à rien ; le fourneau attenant à l'évier ; les planches à vaisselle et le fourneau du même côté, quoi qu'ils n'aient rien à faire ensemble. Les ingénieurs du rendement normal qu'on a fait venir pour normaliser le travail des usines ont, après examen, découvert que chaque opération séparée était très bien faite ; mais le temps était gaspillé par suite du maniement inutile des matériaux et cela parce que les accessoires principaux n'étaient pas placés convenablement par rapport aux autres opérations qui avaient lieu dans la même pièce ou dans le même bâtiment"⁶⁷.



⁶⁷ Christine Frederick, *Le Taylorisme chez soi*, Trad. Dunod, 1920, pp. 40-42. Le chapitre s'intitule : « Application de la normalisation des mouvements opératoires et de l'étude des mouvements aux occupations ménagères ».

La problématique à l'œuvre dans la conception de l'espace de travail n'est pas très éloignée de celle de la pionnière du travail domestique normalisé : *"Si on économise dix pas pour chacun des 12000 employés" disait Henri Ford, de son système de garçons de courses apportant les matériaux aux travailleurs au lieu de les laisser libres d'aller et venir à leur guise, on économise 80kms de mouvements inutiles et d'énergie mal employées"*⁶⁸.

L'organisation du travail et les dispositifs techniques - tout particulièrement la chaîne, qui oblige pourtant parfois l'ouvrier à parcourir des kms sur place - donnent une nouvelle force à la fixité au poste qu'impose la discipline ; elles consacrent cette règle d'usage fondamentale de l'espace de travail : l'immobilité de l'ouvrier productif, et lui donne une base technique susceptible de la fonder objectivement. Les déplacements deviennent une tâche spécialisée réservée à un groupe d'ouvriers, dont c'est la fonction exclusive, ou une activité annexe non séparable de certaines tâches : réparation, entretien. Supprimer les temps morts, les distances qui les créent, gommer l'espace, cette imperfection du réel qui entrave la continuité absolue du geste productif, telle semble être le rêve de la pensée taylorienne. *"Ni délai, ni obstacle"* ainsi serait la ville idéale du capital, *"espace de la nécessaire absence des corps"*⁶⁹.

Ne pourrait-on qualifier ainsi l'usine idéale ? Ce fantasme ne fait-il pas écho à celui qui hante bien des bureaux des méthodes : supprimer cette autre faiblesse du système productif : l'homme. Et l'on imagine la figure idéale d'une machine productive totalement compacte et robotisée.

Pourtant, lorsque celle-ci existe, elle requiert néanmoins quelques surveillants et réparateurs. Et l'homme répareit avec toutes ses exigences : ne pas périr d'ennui à regarder la machine ; pour l'un, il faudra concevoir

⁶⁸ Cité par H. Braverman, op. cité p. 256.

⁶⁹ Selon Lion Murard et Patrick Zylberman, "Le petit travailleur infatigable", *Recherches* n° 25, 1976, p. 78.

un espace vivable⁷⁰, pour l'autre concevoir l'espace de la machine et ses accès de façon à ce que le réparateur n'y périclisse pas.

Dans les conceptions plus ordinaires d'espaces de travail industriels, on ne parle pas de rassembler des hommes (fut-ce au prix de leur vie, comme dans la fabrique), mais d'assembler des lignes de production : des ensembles de moyens mécaniques et de postes de travail.

A la vision de l'homme-machine correspond une conception de l'espace-atelier comme espace technique de machines mécaniques et humaines. *"Puisque l'organisation ne s'intéresse pas au travailleur en tant que personne, mais seulement à la façon dont il est utilisé au bureau, à l'usine, à l'entrepôt, au magasin ou dans les transports, cette vision des choses est, pour la direction, non seulement éminemment rationnelle, mais la base de tout calcul"*⁷¹.

d) L'exclusion du social.

Cette conception opère une double exclusion : son approche parcellaire et mécaniste de l'homme exclue tout ce qui en fait une personne, sujet d'une histoire singulière ; son approche individuelle et individualisante exclue la dimension sociale et collective de l'individu. La conception du travail et de l'espace des ateliers prend en compte une collection d'individus automates, exclue les relations horizontales, les groupes, les ouvriers en tant que collectif.

Les hommes, leurs singularités, leurs relations sociales, leur surveillance, c'est l'affaire de la maîtrise et du chef du personnel, ceux qui mobilisent la main d'œuvre et la mettent au travail. Ceux qui édictent les règlements intérieurs, surveillent les déplacements, contrôlent l'usage des lieux. Eux ont une vision sociale, stratégique de l'espace, en jouent pour discipliner, diviser, accorder des privilèges, punir (toute la politique d'affectation, promotion, déplacement de la main d'œuvre). Ce sont les

⁷⁰ Cf. la conception des salles de contrôle des usines nucléaires où l'on humanise le décor et où quelques poissons rouges viennent donner des signes de vie aux opérateurs.

⁷¹ Harry Braverman, op. cite, p. 151.

bonnes places, mais aussi tous les attributs spatiaux symboliques du pouvoir accordés à ceux qui le servent : hiérarchie, cadres. Les privilèges spatiaux sont eux aussi hiérarchisés ; ils fonctionnent comme signe du rang qu'on occupe et signe de l'autorité attachée à ce rang. Expression du pouvoir, dotée d'une efficacité symbolique propre ; c'est le même phénomène qu'on avait exposé pour la relation de surveillance : l'architecture signe permet une intériorisation, par celui qui l'observe, de la relation de pouvoir qu'elle exprime. On a perfectionné les dispositifs spatiaux de surveillance : caméras, vidéo, cartes magnétiques partageant l'espace, contrôlant les déplacements, ... élargissant le champ de visibilité. On a aussi, lorsque la pression ouvrière et la législation y ont contraint, infléchi la conception des ateliers pour y intégrer certaines exigences humaines de "l'opérateur", touchant à sa santé on a mis des sécurités aux machines, des aérateurs aux ateliers, accru les lux, diminué les décibels. Que ces améliorations aient été obtenues par la pression ouvrière, qu'elles fassent l'objet de calcul de rentabilité, n'ôte pas au fait qu'elles manifestent une reconnaissance des ouvriers comme personnes et non plus seulement comme machine. De même, la politique des relations humaines et de stimulation des motivations au travail a donné lieu à quelques aménagements spatiaux, mais qui, eux, ne dépassent guère le champ de la décoration, couleur, musique : dispositifs externes au travail proprement dit.

Le collectif ouvrier, les groupes, la foule ont obtenu reconnaissance de la part des directions et des services du personnel, mais en des lieux spécialisés : les locaux sociaux, les ateliers n'abritant toujours qu'une collection d'individus. Cette opposition ateliers/locaux sociaux reproduit au sein de l'usine le zoning habitat/travail, et une zone de vie sociale collective réglementée faisant tampon entre l'atelier, toujours exclusivement soumis aux relations verticales, individus/hiérarchie, et la vie sociale "libre", c'est-à-dire échappant au contrôle patronal direct, et en particulier à son aspect disciplinaire⁷².

⁷² Ce n'est bien sûr pas le cas lorsque le patronat contrôle directement l'habitat et le mode de vie des ouvriers ; autrefois cités ouvrières, aujourd'hui foyers et chantiers.

Cette organisation spatiale et le statut que la direction reconnaît aux espaces ainsi séparés sont des éléments de maîtrise de la vie sociale au sein de l'entreprise. A l'espace de travail proprement dit, on dénie un caractère social : ce sont des espaces techniques abritant d'abord des machines et des produits, accessoirement des opérateurs et on occulte ainsi les mécanismes de division et de domination sociales qui président à leur organisation. En sont exclues les activités autres que le travail, personnelles ou collectives. Celles-ci doivent s'exercer ailleurs, en des lieux prévus et nommés pour cet usage, et qui feront l'objet de politiques de contrôle spécifiques.

e) Les divers modes de prise en compte de l'espace.

A partir de ce qui précède, et pour situer le contexte dans lequel vont se faire jour des stratégies nouvelles, nous dirons qu'il existe différents modes de prise en compte de l'espace de travail par le patronat. On peut les saisir à partir de trois aspects de la gestion de l'entreprise : la production, l'organisation du travail, la gestion de la main-d'œuvre.

Si l'on considère la production, la prise en compte de l'espace est soumise aux exigences des machines, des matières, de la fabrication. L'espace est conçu pour économiser, simplifier et faciliter la circulation des matières et des hommes. On cherche à limiter la consommation d'espace. L'espace est conçu pour optimiser le flux de production. Or, avec le temps, l'espace devient le champ où se marquent les dysfonctionnements ; les variations de production, l'évolution des produits, des techniques et procédés de fabrication viennent perturber l'agencement de l'espace dont l'adéquation initiale se renverse en son contraire et devient un obstacle à l'optimisation des circulations. Encombrements, détours, dispersions des implantations viennent gêner ou rompre le flux de production, en manifester la discontinuité, l'irrationalité.

Dans le domaine de la production, l'espace se présente comme un obstacle aux flux productif. La prise en compte de l'espace vise alors à réduire cet obstacle. Terrain de cristallisation, de manifestation de la contingence de la production, l'espace est aussi celui par lequel on tente de

maîtriser cette contingence, de façon matérielle où symbolique⁷³. Ainsi, dominer l'espace, le fixer, l'optimiser, apparaît aussi comme une tentative de dominer le temps, de l'immobiliser.

Si on considère l'organisation du travail, la prise en compte de l'espace est soumise aux exigences de la maîtrise du temps. La chasse au temps mort a pour effet spatial la chasse au déplacement et donc la fixité du plus grand nombre et la mobilité de quelques-uns. L'espace perçu en termes de distance, de parcours est un obstacle au temps productif. Pour contrôler le temps, on fixe les hommes dans un espace parcellisé, individuel, et on articule les tâches, les postes, les séquences de travail, sans faire appel à la coopération des individus. La coopération prend la forme de système de convoyage (système technique ou manutention), s'inscrit au sol dans des espaces de liaison entre les postes. Dans la production, on cherche à économiser les mouvements des matières, dans l'organisation, les mouvements de personnes.

Si on considère enfin la gestion du personnel, il ne s'agit plus d'économiser de la distance, de réduire un obstacle, mais d'exploiter les capacités de l'espace comme agent de discipline et de compromis social.

Le contrôle visuel trouve un instrument privilégié dans l'organisation de l'espace. La conception de celui-ci reproduit des modèles implicites ou explicites de l'architecture de surveillance. Cette instrumentalisation disciplinaire de l'espace renforce la catégorisation de la main d'œuvre, la division des ouvriers, leur soumission, de même que l'attribution de privilèges spatiaux à ceux qui exercent le pouvoir, le servent, ou le courtisent.

A côté de cette utilisation disciplinaire, la gestion de la main d'œuvre recourt à un autre mode de prise en compte de l'espace, lié à la reconnaissance des exigences ouvrières. L'espace est alors le terrain d'un compromis social. Ceci se manifeste dans la conception des ateliers, par la réduction des dangers que la production et l'espace qu'elle crée, font courir

⁷³ On verra plus loin les aspects symboliques de la prise en compte de l'espace de la production, par la direction et l'encadrement.

à la santé. C'est la revendication d'amélioration des conditions de travail qui infléchit la conception technique des ateliers. Ceci s'exprime aussi dans l'existence et le traitement architectural des locaux sociaux, formalisant la reconnaissance d'exigences collectives concernant les activités non productives.

Il apparaît ainsi que le rôle stratégique de l'espace de travail est étroitement lié à l'exercice du contrôle hiérarchique ainsi qu'aux modalités de la vie sociale dans l'entreprise. De ce fait, il est intéressant de saisir les stratégies patronales de prise en compte de l'espace, à partir de l'analyse des modes de contrôle du personnel au sein de l'entreprise, de l'articulation du contrôle hiérarchique aux contrôles intégrés au processus de production et à l'organisation du travail ; et d'une façon plus large, en se--référant à l'évolution des politiques de gestion de la main d'œuvre.

Ces divers modes de prise en compte de l'espace ne sont pas également explicités dans le discours patronal. Ce qui domine, c'est la justification technique de l'espace : il est aménagé pour répondre au mieux aux nécessités objectives de l'organisation rationnelle de la production. Sont minimisés et parfois totalement occultés les aspects disciplinaires. Par contre, les efforts d'aménagement des espaces sociaux sont fortement valorisés.

Signalons pour terminer un dernier mode de prise en compte de l'espace, lui aussi clairement explicité, et qu'on peut qualifier de publicitaire : Dans une optique de valorisation de l'image de marque commerciale ou sociale de l'usine, les bâtiments font l'objet d'une composition architecturale, d'une décoration limitées à la façade ou à l'enveloppe. Parfois, les locaux sociaux et plus rarement, l'intérieur des ateliers, bénéficient de cette valorisation architecturale, manifestant alors la qualité des préoccupations sociales de l'entreprise. Mais, le plus souvent, il s'agit de manifester le standing de la société, la puissance de l'outil que l'usine abrite ou la position sociale de son patron. La division du travail au sein des entreprises a toutefois largement déplacé cette fonction publicitaire de l'espace sur les sièges sociaux, les unités de production en étant ainsi libérées.

V. HYPOTHESES DE RECHERCHE : L'ESPACE DE TRAVAIL COMME CADRE DE VIE SOCIALE

Depuis une quinzaine d'années, s'est développé un large mouvement de contestation des conditions de travail et de vie à l'usine. Parallèlement à des restructurations productives d'origine commerciale, le patronat a mis en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail tentant de répondre à la fois aux exigences de productivité et à celles nées de la contestation ouvrière. Les politiques menées dans cette perspective ont, pour certaines d'entre elles, pris explicitement appui sur des aménagements spatiaux des ateliers. L'Etat lui-même, au travers de l'ANACT⁷⁴ s'est engagé sur ce terrain en soutenant l'idée que l'architecture industrielle peut être un élément moteur de l'amélioration des conditions physiques et sociales du travail industriel.

Les expériences d'aménagement des lieux de travail menées par quelques précurseurs patronaux, parmi lesquels la Société Volvo⁷⁵ fait figure de modèle, trouvent un plus large écho chez les concepteurs de l'espace industriel. Ces aménagements s'appuient sur les analyses sociotechniques et tentent de saisir en une vision globale le facteur technologique, le contenu du travail et son environnement. Les conditions sociales du travail sont explicitement traitées au niveau de la conception technique et organisationnelle de l'atelier et non plus occultées et rejetées hors de l'atelier ou réduites au traitement de l'environnement. Celui-ci est alors conçu en rapport étroit avec l'organisation sociotechnique retenue, et non plus seulement en tant qu'enveloppe. Ce mode de prise en compte de l'espace dans les stratégies patronales, est nouveau par rapport aux autres modes que nous avons décrits et auxquels il va s'articuler. Pour en comprendre l'enjeu, il convient de les référer aux transformations des rapports sociaux du travail depuis la fin des années 60.

⁷⁴ L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail a depuis 1977 organisé trois concours d'architecture industrielle.

⁷⁵ L'usine de Kalmar, conçue en 70 et ouverte en 74 est presque devenue un lieu de pèlerinage pour les staffs d'entreprise. Voir Kenneth Frampton, "The Volvo case", *Lotus International* n° 12, 1976.

1. La crise du travail industriel.

Les nouvelles interventions patronales sur l'espace de travail ne procèdent pas seulement du mouvement incessant de restructuration et d'accumulation du capital. Interfère avec ce mouvement, celui d'une contestation sociale de l'organisation de la production et des conditions du travail industriel. L'O.S.T. est entrée dans une crise qui touche, selon les termes de Benjamin Coriat⁷⁶, sa légitimité et son efficacité. L'alliance de l'œil et du chrono, de la maîtrise et du M.T.M. a engendré un système de production dont la rigidité sociale et technique ne convient ni aux nouvelles exigences de gestion de la main d'œuvre ni à celles de la productivité et du marché.

Le raccourcissement de la durée de vie de produits, la conception de produits composés de sous-ensembles standards, les variations de la demande, la réduction des immobilisations que sont les stocks, raccourcissent les séries à la production et conduisent à rechercher plus de souplesse dans l'affectation des moyens techniques et humains à la fabrication de tel ou tel produit.

L'organisation du travail en longues lignes ou chaînes rencontre des obstacles internes au développement de la productivité : temps de passages incompressibles, défaut d'équilibrage des postes.

Il y a donc crise de l'efficacité technique de l'O.S.T. ; mais aussi de son efficacité sociale. Et c'est bien là que les observateurs de tous bords situent l'origine de la crise du travail industriel, manifestée à la fois par les résistances (absentéisme, turn-over, coulage) et les conflits nombreux des années 67-75.

La contestation ouvrière porte sur l'ensemble des conditions créées par l'organisation taylorienne de la production. Sont mis en cause :

- les conditions de vie physiques et nerveuses engendrées par la nature du travail (parcellisation, enchaînement), par les cadences et les conditions

⁷⁶ Benjamin Coriat, *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Textes choisis Christian Bourgeois, 1979.

d'exécution du travail (danger, atteintes à la santé), même si ces dernières sont souvent monnayées par des primes⁷⁷.

- La discipline industrielle hiérarchique et particulièrement l'aspect autoritaire du contrôle du travail par un commandement hiérarchique. Mais aussi, et cela dépasse le cadre de la seule discipline, l'arbitraire des inégalités salariales. - Le statut social du travail à l'usine, dans son aspect financier (bas salaires inhérents à la conception du travail d'O.S. taylorisé, instabilité du salaire) et disciplinaire (coupure entre le régime intérieur de l'usine qui interdit l'expression, la responsabilité et l'autonomie ouvrière et la vie sociale à l'extérieur moins directement contrainte).

La dévalorisation du travail ouvrier au sein d'une société dont l'éducation, les modes de vie et les exigences sociales évoluent, accentue la crise des rapports sociaux du travail usinier engagée par les pratiques collectives ouvrières elles-mêmes. La désaffection du travail industriel, les actions revendicatives, les grèves, auxquelles sont particulièrement sensibles les entités rigides de production que sont les lignes et les chaînes, marquent la crise de l'O.S.T. comme mode de contrôle du travail et la nécessité pour le patronat de rechercher des voies nouvelles.

2. Les stratégies patronales de transformation des rapports sociaux du travail.

On sait qu'au-delà et complémentirement aux actions de répression, le patronat a opéré des transformations dans l'organisation de la production visant à assouplir l'appareil productif tout en facilitant la gestion de la main d'œuvre. Bien que les nouvelles formes d'organisation auxquelles ont donné lieu ces politiques de transformation de l'entreprise soient très variées, on peut retenir que selon les cas, elles offrent plusieurs ou l'ensemble des caractéristiques suivantes :

- Réduction de l'échelle des unités de production, que ce soient la taille des établissements lorsque la production le permet, ou celle des unités de

⁷⁷ Cf. Les analyses de Claude Durand, *Le travail enchainé*, op. cité, pour toutes ces questions.

travail au sein des établissements. Ceci doit permettre d'éviter les trop fortes concentrations ouvrières et les risques sociaux qui en découlent en offrant une échelle "plus humaine" au travail. Les effets de l'absentéisme et des grèves bouchons peuvent ainsi être réduits et mieux gérés.

- Recomposition des tâches, parfois liées au désenchaînement sans qu'on puisse parler pour autant d'un enrichissement notable.
- - Individualisation des rythmes de travail dans l'accomplissement des tâches, l'organisation de la journée ou la semaine de travail (avec maintien ou augmentation des cadences), parallèlement à l'action syndicale et étatique pour la diminution du temps de travail.
- - Evolution des modes de contrôle du travail : plutôt que le contrôle visuel, on privilégie le contrôle par le compte de produits, au contrôle hiérarchique, on préfère le contrôle mutuel ou l'autocontrôle. On ne contrôle plus la cadence des gestes, mais la production de la semaine : l'échelle de temps se modifie. Parallèlement, on redéfinit le rôle de la hiérarchie d'atelier et on l'allège ; on allège aussi le personnel de contrôle qualité et de retouche.
- - Les petites unités de production, équipes ou groupes deviennent la structure de base de la production, soit comme structure d'auto-organisation, soit comme structure de responsabilité collective vis-à-vis du compte à produire. L'unité de base n'est plus seulement l'individu et la tâche, mais le groupe et le sous-ensemble ou le produit. La vision du travailleur comme collection d'individus isolés s'infléchit de la reconnaissance de l'efficacité d'une certaine dimension collective du travail, limitée toutefois au petit groupe (efficacité liée à la polyvalence, à la compensation interne du travail, à la souplesse d'organisation qui en résulte). précis et limités (amélioration de la productivité, conditions physiques de travail).
- Amélioration de certaines conditions de travail touchant à la sécurité, au confort liés aux facteurs d'ambiance physiques.

- Appel à l'expression et à la participation des ouvriers dans des champs précis et limités (amélioration de la productivité, conditions physiques de travail).

Pour résumer les dispositions adoptées par le patronat, en les rapportant aux traits principaux que nous avons retenus de la crise des rapports sociaux du travail (nature et conditions de travail, modes de contrôle, statut social du travail ouvrier), on peut dire que le patronat tente en transformant certaines conditions de travail et ses modes de contrôle de susciter une adhésion ouvrière qui offre une alternative ou un complément à la discipline hiérarchique. Cette revalorisation secondaire (au sens où elle ne met pas en cause la parcellisation du travail, la division des salariés, ni le pouvoir patronal) du travail, met en œuvre une transformation de ses conditions d'exécution incluant une part d'autonomie et/ou de responsabilités, et/ou d'expressions ouvrières susceptibles d'améliorer le statut social du travail ouvrier par une atténuation de l'opposition intérieur-extérieur.

Ces perspectives de transformation des rapports sociaux du travail s'inscrivent dans l'ensemble des stratégies patronales et doivent y être resituées.

Il faut en particulier rappeler les aspects stratégiques des politiques patronales que sont la suppression, le déplacement du travail (automatisation, création d'entreprises à l'étranger) et la précarisation des travailleurs. On note aussi l'accentuation de la parcellisation du travail et de la répression dans certaines branches, secteurs, ou unités de production. S'opère également une différenciation croissante des situations de travail au sein d'une même unité de production, ou entre unités de production.

L'écart s'accroît entre une main d'œuvre stabilisée (ou à stabiliser), qui fait l'objet des mesures que nous avons décrites plus haut, et une main d'œuvre précarisée (temporaires ou sous-traitants). Adhésion, division, répression vont de pair ; la division est une constante, le recours à l'adhésion ou à la répression varie selon la conjoncture économique. Mais ces stratégies sont moins contradictoires que complémentaires en ce qu'elles opèrent une stratification nouvelle de la main d'œuvre.

3. Nouveaux enjeux sociaux de l'espace de travail.

Quel est le rôle de l'espace dans ces stratégies de transformation des rapports de travail ? Comment sa conception et son usage s'en trouvent-ils modifiés ?

Les différentes hypothèses qu'on peut formuler à ce propos participent d'une évolution marquée par l'attention portée au caractère social de l'aménagement des ateliers, et parallèlement à la qualité de leur traitement architectural. Ceci participe d'une revalorisation des locaux de travail productif dans la conception d'ensemble des bâtiments composant l'usine.

Cette valorisation architecturale des ateliers comme celle de l'ensemble de l'usine, se propose comme support de nouvelles formes de socialisation du travail au sein de l'entreprise, et de la revalorisation sociale du travail en usine. L'aménagement de l'espace usinier contribuerait à faciliter l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, non seulement par le fait qu'on leur offrirait des locaux plus décents ou mieux adaptés à leurs exigences vitales, mais aussi et peut-être surtout parce que ces salariés pourraient participer à leur conception et leur gestion, trouvant là un terrain d'expression et d'intervention susceptible de canaliser leur appétit de pouvoir. C'est dans cette interprétation des stratégies patronales que se situent les hypothèses plus détaillées qui suivent :

a) Les ateliers de production.

Dans les ateliers de production proprement dit, plusieurs tendances sont perceptibles : on observe, tout d'abord, une réduction de l'échelle des surfaces et volumes des bâtiments ; ceci est lié à la réduction de la taille des unités de production déjà signalée, mais aussi au fait que se dissocient les espaces de service (magasins, centres logistiques) des zones de travail productif. Au sein même des ateliers, cette réduction d'échelle est parallèle à la réorganisation du travail en unités restreintes effectuant le travail autrefois réalisé par des lignes ou chaînes plus importantes. Ceci oblige à concevoir une organisation en réseau maîtrisant un système de flux complexe de matières, dans la mesure où le fonctionnement global de

l'atelier est modifié : en particulier, il faut faire arriver les pièces en un grand nombre de points (les unités de travail restreintes). La constitution de stocks intermédiaires autonomisant les unités de travail ainsi que l'installation de systèmes de convoyage adaptés à cette organisation en réseau accentue l'importance accordée au système des flux dans la conception des ateliers.

Ces nouvelles formes d'organisation du travail peuvent se traduire par une simple redistribution des machines à l'intérieur d'un atelier inchangé, mais avec des circuits de transports de matières restructurés. Elles peuvent aussi conduire à l'aménagement d'espaces éclatés ou alvéolés, plus ou moins accentués par des éléments bâtis -cloisons, murs-, dans lesquels chaque ouvrier ou équipe travaille, isolés des autres.

Ces espaces éclatés dotés parfois d'accès indépendants, vont souvent de pair avec une certaine liberté d'horaire, chaque individu ou équipe pouvant choisir, dans les limites imposées par la durée du travail, ses propres heures d'arrivée et de départ.

Les espaces ainsi créés conduisent à un isolement accru des individus ou équipes, mais ils sont également des supports de socialisation à une échelle plus réduite que ne l'étaient la chaîne ou certains secteurs d'ateliers ; ils favorisent une socialisation de petits groupes centrés directement sur des objectifs de production. Ainsi se définit une échelle sociale et spatiale restreinte dans laquelle une unité d'espace est en même temps une unité de gestion de la production et de gestion de la main d'œuvre, une unité d'affectation et de contrôle des moyens techniques et humains de la production.

A l'équation, un homme = une tâche = un poste, se substitue celle-ci : un groupe = un sous-ensemble de produit = un îlot. Dans la première, l'unité d'affectation des individus est l'atelier, dans la seconde, le groupe. L'espace de l'atelier n'est plus alors structuré par des ensembles de postes correspondant à des tâches similaires ou par des ensembles de postes alignés ou enchaînés, effectuant la totalité des opérations d'assemblage, mais par des ensembles restreints de postes regroupés pour la fabrication de sous-ensembles. Ces nouveaux principes d'organisation de l'espace

s'appliquent parfois de façon "pure" : à l'espace unique de l'atelier divisé par quelques chaînes, se substitue une multitude d'espaces autonomisant les groupes de production soumis à des formes de travail homogènes ou différenciées. Mais souvent, ces nouvelles dispositions viennent s'ajouter à celles qui existent déjà et ajoutent une division supplémentaire à l'espace de l'atelier, une forme de travail nouvelle à celles qui demeurent. L'espace de l'atelier est alors structuré par des espaces correspondant aux diverses formes d'organisation du travail mises en œuvre conjointement et concurremment.

Une seconde tendance observable dans l'aménagement des ateliers est la qualité accrue du traitement des espaces élémentaires créés par l'organisation du travail. Au-delà du fonctionnalisme ordinaire, se dessine une conception pour laquelle l'homme n'est plus seulement une machine mais un être vivant et social. Ainsi seront prises en compte des exigences de sécurité et de confort visuel, sonore, thermique, postural, climatique dans l'aménagement des postes de travail et des bâtiments. Mais on tentera aussi par des éléments décoratifs de donner à chacun, individu ou groupe, le sentiment qu'il a sa place dans l'usine, et qu'on la respecte, tels les vestiaires particuliers ou les mini aires de repos. La direction pourra même encourager un marquage personnel des zones de travail.

Un troisième élément, l'un des plus marquants, de la redéfinition des espaces de travail productif est celui qui tient à la transformation des modes de contrôle de la production et du travail.

Trois facteurs interviennent dans l'adoption de nouveaux modes de contrôle : la réduction d'échelle des unités de travail, la complexification qu'elle entraîne dans la gestion de la production, la mise en cause du commandement hiérarchique autoritaire. Ces facteurs convergent pour déplacer les modes de contrôle et ses agents. Se développent des formes d'autocontrôle et de contrôle mutuel des travailleurs s'appuyant sur des structures et des espaces de groupe relayant, et parfois remplaçant le contrôle hiérarchique. Dans le cadre de celui-ci, le contrôle visuel des chefs s'exerce sur la fixité de ses subordonnés à leur poste de travail, et cette fixité fonctionne comme signe du travail effectif. Les dispositions spatiales de

l'atelier doivent alors permettre et faciliter ce contrôle visuel, de même que la perception aisée des quantités produites. Dans les nouvelles formes de contrôle, celui-ci porte souvent directement sur les quantités produites par l'individu ou le groupe ; l'autocontrôle et le contrôle mutuel sur le compte de produits rendent alors moins nécessaire le contrôle visuel hiérarchique. Au contrôle visuel unique s'appliquant à tous, se substitue un contrôle diversifié, chacun à son compte à faire, différent des autres, la contestation collective du contrôle s'en trouve d'autant gênée.

Les formes matérielles, support du contrôle de l'activité de production peuvent alors se transformer, pour diminuer l'effet répressif direct de ce contrôle, et, en particulier, accepter des obstacles au regard constituant des éléments de confort ou de personnalisation de l'espace.

Cette atténuation de la violence de l'autorité hiérarchique peut être renforcée par l'abandon du marquage hiérarchique des espaces et conduire ainsi à effacer les privilèges spatiaux les plus voyants (hiérarchie des surfaces, matériaux et objets de décoration, dimension des portes, fenêtres et fauteuils, promontoires, etc...)

b) Les espaces non productifs.

En ce qui concerne les espaces des activités non directement productives, plusieurs tendances sont perceptibles dans les transformations mises en œuvre par les directions d'entreprise. Tout d'abord, renforçant une tendance existante, un développement et une diversification des locaux dits sociaux qui témoignent d'une reconnaissance explicite des activités sociales non directement productives et tout simplement d'une reconnaissance d'une vie sociale dans l'entreprise.

Ce développement s'accompagne parfois d'une réduction d'échelle de certains locaux sociaux, parallèle à la réduction d'échelle des ateliers de production : vestiaires, sanitaires, cantines éclatées en unités restreintes au sein de l'entreprise.

On note également une individualisation de l'usage des locaux sociaux liée au morcellement de l'activité productive et à l'adoption

d'horaires variables, réduisant ainsi les moments de rencontres collectives hors des ateliers, et par là même, les effets incontrôlés de l'existence du collectif ouvrier.

La reconnaissance d'une vie sociale dans l'entreprise en des lieux spécialisés fait parfois l'objet d'une valorisation particulière ; on peut constater un traitement architecture soigné des locaux concernés, ou tout du moins de ceux d'entre eux qui s'intègrent de façon la moins conflictuelle à la gestion patronale : cantine, vestiaires, salles de sports. On doit noter qu'en ce domaine, une hiérarchie qualitative des espaces s'instaure qu'on pourrait rapprocher des modes de gestion et du pouvoir exercé en ces lieux : cette hiérarchie se manifeste à la fois dans la qualité architecturale et le confort et dans la localisation des lieux considérés. Elle varie selon la politique sociale à l'œuvre dans l'usine : on peut ici remarquer la bonne qualité des espaces contrôlés directement par la direction, lorsqu'ils ne risquent pas de troubler l'assiduité du travail (sanitaires, salles repos, vestiaires, salles de réunion), souvent une bonne qualité aussi des locaux gérés paritairement par le Comité d'Entreprise (avec là aussi une hiérarchie, par exemple entre le restaurant et les réfectoires d'équipe), souvent encore un sort beaucoup plus médiocre réservé aux locaux affectés directement aux syndicats et instances représentatives (comité d'entreprise et délégués du personnel) et que les syndicats se partagent sans que soit reconnue leur pluralité.

Bien que cette hiérarchie de traitement des locaux sociaux soit variable, elle n'en est pas moins liée au fait que les directions cherchent à travers la création et la valorisation de certains locaux sociaux à mettre en place des formes de socialisation qui offrent des possibilités d'expression aux salariés, mais les encadrent fortement. L'aménagement de locaux sociaux, souvent à l'initiative des instances représentatives du personnel s'assortit généralement d'une réglementation d'usage qui vise à domestiquer des pratiques individuelles et collectives jugées négativement par la direction (désordre, bruit, regroupements indésirables).

Par ailleurs, les directions accordent une attention particulière à la collaboration active et engagée des représentants du personnel sur ce

terrain jugé favorable pour une cogestion ; ceci n'exclue pas le recours à l'expression directe des salariés pour éventuellement court-circuiter ou faire pression sur les représentants du personnel.

L'existence et le traitement formel des espaces sociaux de l'entreprise doivent être confrontés à l'usage réel qui en est fait : il existe nombre d'espaces de repos où personne ne va jamais se reposer, soit que les travailleurs s'y trouvent trop isolés, soit que les cadences ou le règlement intérieur en interdisent l'usage ou le codifient de façon trop restrictive. De même, certains locaux se trouvent être en pratique inaccessibles ou l'objet d'une surveillance directe dissuasive à l'égard des travailleurs. On peut suggérer que ces aménagements remplissent alors principalement une fonction de représentation du caractère "social" de l'entreprise que l'on peut signifier ainsi aux visiteurs, ou opposer à des revendications du personnel : *"on a déjà fait ça pour vous, c'est assez"*.

Les lieux spécifiquement destinés à accueillir la vie sociale des travailleurs s'opposent parfois aux lieux de rencontre que ceux-ci instaurent d'eux-mêmes au sein de l'entreprise dans les endroits non prévus à cet effet, mais présentant une liberté d'usage plus grande : couloirs, espaces désaffectés, intérieurs ou extérieurs au bâtiment, coins d'ateliers. Qu'ils soient ou non conçus spécifiquement comme locaux sociaux, les lieux où se développe la vie sociale au-delà du poste de travail, sont l'objet de conflits liés à leur conception, leur réglementation et leur usage. C'est là que se joue en grande partie le contrôle de la socialisation, le mode d'encadrement social du personnel. Il s'agit pour les directions d'entreprise d'encourager une socialisation des salariés qui se substitue à celle, défailante, dont témoigne l'absentéisme, ou dangereuse (celle de la lutte).

c) Le rapport de l'usine à l'extérieur.

Cette tentative de développement maîtrise de la socialisation au sein de l'entreprise s'appuyant sur la conception et la réglementation des locaux sociaux comporte un autre aspect des interventions patronales : celles qui visent à rendre moins visible la cassure entre l'espace du travail et celui de l'habitat et améliorer l'environnement des lieux de travail.

L'essor d'activités et de lieux non directement productifs, (équipements divers, sociaux, culturels, médicaux, sportifs ou de loisirs) introduit une vie sociale d'entreprise susceptible de rappeler la vie sociale hors-travail et de compenser la contrainte, le désintérêt et l'isolement des travailleurs dans leur activité productive. Ceci peut contribuer à améliorer l'image sociale de l'entreprise tant aux yeux des travailleurs de celle-ci que de la population environnante ou de sa clientèle.

Il en va de même pour le traitement architectural d'ensemble de certains bâtiments usiniers, et de la transition entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. On peut distinguer deux aspects complémentaires en ce domaine ; l'un tenant à l'affaiblissement de l'opposition visuelle entre le travail et le non-travail ; l'autre à la volonté de l'entreprise de donner d'elle-même, à sa clientèle comme à son personnel, une image de qualité, de modernité ou de puissance.

Le choix de ces dernières significations conduit à des traitements encore largement monumentaux, à une grande utilisation des espaces verts sans usage, à se servir des façades comme présentoir en privilégiant l'apparence formelle. Ceci peut s'accompagner d'une difficulté à ouvrir l'entreprise sur l'extérieur et à renforcer pour le personnel le sentiment d'extra-territorialité, surtout si le choix de localisation et la qualité de l'environnement recherché ont amené à un certain éloignement par rapport aux lieux d'habitat d'une part importante du personnel, aux déplacements, cars d'entreprise ou moyens de transports individuels. Cette composante fréquente de l'architecture industrielle n'est pas la plus nouvelle de la période actuelle, mais plutôt, nous semble-t-il celle qui vise à atténuer la rupture entre espaces de travail et espaces urbains ou "naturels", à dépasser l'image d'une entreprise close et différente des autres bâtiments. On peut alors trouver des dispositifs formels qui donnent à voir l'entreprise, au moins symboliquement, dans un rapport d'ouverture au site urbain ou rural où elle se trouve implantée. Ceci peut passer aussi par une banalisation des formes extérieures rendant moins voyante la distinction entre une usine et un bureau ou un immeuble d'habitation.

La monumentalité, le décor gratuit, ne semblent pourtant jamais absents des préoccupations architecturales valorisant l'espace usinier, mais ils sont parfois traités différemment ou à d'autres échelles, celle des ateliers ou des espaces de repos.

Le plus souvent, c'est bien une idée d'ouverture qui est suggérée, donnée à voir : baies vitrées, grillages au lieu de murs, et il n'y a pas mise en œuvre d'une ouverture réelle ; l'enfermement, l'éloignement subsiste. N'est pas remise en cause la coupure dedans/dehors, matérialisée en particulier par ce qui demeure l'élément symbolique fort de cette coupure : la porte d'entrée.

d) La consultation du personnel sur l'aménagement de l'espace.

Pour conclure les hypothèses sur la prise en compte de l'espace dans les stratégies patronales de transformation des rapports de travail, on peut noter qu'il ne s'agit pas seulement de changement de l'espace matériel, de son usage, mais également de son mode de conception et de gestion ; on a déjà signalé que l'aménagement des lieux de production ou des locaux sociaux constituait un terrain favorable, au développement de l'expression et de la consultation des salariés. Cette consultation, parfois imposée par les salariés, s'inscrit aussi dans le cadre d'une solution politique recherchée par le patronat pour assouplir l'appareil productif et la gestion de la main d'œuvre. L'abandon de principes d'organisation rigides renforce la nécessité d'un consensus au sein de l'entreprise pour adopter et gérer des formes de travail plus adaptables aux mouvements du marché.

L'expression et la consultation du personnel sur les questions de conditions physiques de travail, la sécurité notamment, se sont développées au sein d'institutions paritaires (CACT-CHS)⁷⁸ ou de commissions sous-tutelle hiérarchique (ERACT). Au travers de ces structures, les travailleurs ont formulé de nombreuses propositions sur l'aménagement de l'espace : bruit, lumière, surfaces, climatisation, qu'il s'agisse de transformation ou de création d'ateliers. Le caractère consensuel de la consultation du personnel

⁷⁸ Commission pour l'Amélioration des Conditions de Travail, Comité d'Hygiène et de Sécurité.

n'est pas acquis d'avance par le patronat, mais il est clair que ce dernier prend l'initiative de la tenue de négociations ou plutôt, dans son esprit, de collaboration sur le terrain, tentant d'en contrôler les formes et les objets.

Les limites de la consultation sont multiples. Certaines tiennent au fait de l'éclatement des entreprises en unités de production gérées de loin par une direction générale ; la conséquence en est que ce qui reste à décider dans le cadre d'une usine est d'importance secondaire. Un autre type de limites, liées aux précédentes, est celui de la définition par la direction des objets de la consultation : en matière d'aménagement d'espace, tout ce qui remettrait en cause les principes généraux d'organisation du travail, découpages en ateliers et équipes ou le choix technologique est exclu de la consultation ; ne sont admises et parfois adoptées que les propositions d'améliorations partielles de la situation de travail, principalement celles qui touchent aux facteurs d'ambiance physique et à la sécurité. Les solutions d'aménagement adoptées ont alors un caractère correctif et ponctuel, même s'il est positif, par rapport aux choix généraux du processus technique et organisationnel, déterminant essentiel de l'aménagement⁷⁹.

Le maintien par les syndicats de rapports de force conflictuels dans les instances consultatives paritaires, explique la préférence du patronat pour des formes de consultation directe du personnel, sous contrôle hiérarchique, et indique bien à la fois la nature et le cadre de cette consultation. Il s'agit de substituer le consensus au conflit. Pour que l'espace produit puisse être considéré par les travailleurs comme leur espace, il faut qu'ils participent à sa production et à sa gestion. C'est de ce principe que s'inspirent, dans les limites qu'on a indiquées, les pratiques de consultation du personnel sur l'aménagement des lieux de travail.

⁷⁹ Voir sur ce point, la contribution d'Henri Pinaud dans *L'usine et son espace*, op. cité.

VI. METHODE.

L'objet de la recherche porte sur le rôle de l'espace dans les rapports sociaux du travail, et, plus particulièrement, sur les enjeux dont il est aujourd'hui porteur. La problématique retenue pour aborder cette question ayant été développée plus haut, nous n'en rappellerons ici que les principes, avant d'exposer notre méthode de travail pour l'enquête que nous avons faite dans des industries de série.

1. Principes.

L'espace social du travail est un ensemble de dispositifs matériels, de pratiques et de représentations émanant des différents acteurs ou groupes sociaux de l'entreprise. L'espace est un moment particulier des rapports sociaux du travail.

Nous analysons les enjeux sociaux de l'espace du travail dans trois champs d'approche de la réalité de l'entreprise : celui de la production, celui de l'organisation du travail, celui de la gestion de la main d'œuvre.

Nous avons développé une approche monographique visant à analyser l'espace usinier dans ses rapports avec des stratégies sociales particulières et spécifiques d'entreprises données. Il est certain que dans ces stratégies et les espaces qu'elles définissent sont présentes les marques de la structure sociale dans son ensemble et des conflits qui la traversent. Mais, dans cette dialectique du général et du particulier, nous avons tenté de saisir des rapports sociaux dans leur existence particulière, estimant que celle-ci pouvait nous conduire à une compréhension plus fine du rôle social de l'espace de l'entreprise.

2. Choix des terrains.

Nous avons choisi nos terrains de façon à y rencontrer :

- des modifications récentes dans l'organisation du travail transformant l'espace matériel ou induisant de nouvelles pratiques de cet espace ;
- des modifications de la politique du personnel caractérisée par une gestion

de la main-d'œuvre plus ouverte, anticipant sur le développement des rapports sociaux et ne se limitant pas à la seule action répressive.

Il nous semblait que la situation de transition, parfois de crise que créait l'introduction d'éléments nouveaux dans la politique sociale de l'entreprise serait de nature à accentuer le relief des enjeux sociaux et spatiaux, et à en rendre ainsi mieux repérables les aspects nouveaux autant que la stabilité. Notre démarche associait une enquête approfondie sur un terrain principal à des enquêtes plus rapides sur des terrains complémentaires destinées, d'une part, à évoquer la diversité des stratégies sociales et spatiales, et, d'autre part, à nourrir les questions que nous poserions à notre terrain principal.

Certaines usines ont donc été le lieu d'enquêtes plus légères, enquêtes "d'appui" et ne font pas l'objet, dans le compte-rendu de recherche, d'étude monographique. Le matériel rassemblé sur ces terrains n'était pas de nature à permettre une exploitation spécifique.

Il s'agit d'une usine de machines à coudre en région parisienne et d'une usine de matériel aéronautique dans le sud de la France.

L'un des terrains "secondaires" s'est révélé particulièrement riche du fait de la cohérence et du volontarisme de la politique sociale qui y est menée, et du fait également de la prise en compte explicite de l'espace que cette politique incluait. Il s'agit d'une usine de 5000 personnes, filiale de plusieurs groupes automobiles, fabriquant dans le Nord des moteurs de voiture : l'usine N.

Notre terrain principal est une usine d'électro-ménager du Sud de la France : l'usine S. C'est une unité de production de 1000 salariés ; elle fait partie d'un groupe national qui en emploie 9000. Les conditions d'accueil de notre équipe dans cette usine ont été remarquablement bonnes et témoignent des qualités d'ouverture de ce groupe, assez peu fréquentes dans le milieu industriel pour être particulièrement soulignées. On doit garder présent à l'esprit ce climat d'ouverture en lisant les résultats de la recherche. D'une part, les aspects critiques qu'ils comportent n'ont pu être établis que grâce à l'accès qui nous a été largement donné à toutes les

informations que nous avons demandées ; d'autre part, les observations portées sur cette entreprise relèvent largement de la situation commune du monde industriel et n'y revêtent pas sur place un caractère extrême. En d'autres termes, si l'on retrouve dans l'usine S les contraintes courantes du travail industriel, elles ne s'y manifestent pas de la façon violente qu'on peut trouver dans d'autres établissements.

3. Démarche et phases de la recherche.

La démarche adoptée pour l'étude de notre terrain principal articulait trois phases d'enquête.

La première visait à cerner la situation économique, commerciale, organisationnelle et sociale de l'usine et son évolution au travers du discours des acteurs sociaux dotés de responsabilités dans l'entreprise, qu'elles tiennent à leur position hiérarchique, fonctionnelle ou à leurs mandats de représentation du personnel. De ces entretiens ainsi que des documents internes fournis par l'entreprise ressortait une première approche du fonctionnement actuel de l'usine, de sa structuration sociale, de son espace matériel, et des points critiques affectant ces divers domaines.

La seconde phase était consacrée à une enquête approfondie des pratiques et représentations de l'espace de divers salariés d'un échantillon constitué à partir des informations recueillies dans la première phase. L'exploitation de ces entretiens devait fournir une part essentielle des résultats de la recherche

La dernière phase avait un statut particulier : il s'agissait pour nous de renvoyer sous forme synthétique aux divers "responsables" rencontrés lors de la première phase, l'image des enjeux sociaux et spatiaux extraite du traitement de l'enquête approfondie. Les réactions des différents acteurs sociaux à cette image devaient permettre de confirmer, infirmer ou hiérarchiser les enjeux sociaux et spatiaux signalés. Le déroulement de ces diverses phases appelle les précisions suivantes :

- Phase 1 : repérage de la situation économique, sociale et spatiale de l'entreprise. Nous avons réalisé pour cette phase des entretiens avec le directeur, le chef du personnel, le chef du service-méthode, le directeur industriel, le chef de fabrication, le responsable de la sécurité, le chef du service entretien, les agents de maîtrise de l'atelier de montage accompagnés d'une de leurs monitrices (1er degré de la hiérarchie), les élus des différents syndicats présents à l'usine au C.E. et au C.H.S. Nous avons également rencontré les responsables des deux établissements du groupe rattachés à l'usine S ainsi que le Directeur de l'Industrialisation du groupe et le chef de produits de l'usine S en poste au siège central.

Ces divers entretiens nous ont permis de situer l'usine S dans le groupe et de cerner son fonctionnement d'ensemble d'un point de vue productif, spatial et social. Ont été particulièrement évoqués au cours de cette première phase l'histoire de l'usine, les transformations de l'organisation de l'atelier montage (désenchainement par adoption d'un convoyeur à "balancelle") ainsi que la liaison particulièrement intime et délicate que l'usine entretient avec le marché incertain et irrégulier de l'électro-ménager.

- Phase 2 : analyse des pratiques et représentations de l'espace

a) *Choix des personnes interviewées*

Il ne s'agissait pas pour nous de constituer un échantillon représentatif de l'ensemble du personnel, mais de disposer d'un certain nombre de situations de travail susceptibles de fonder des pratiques et des représentations de l'espace différentes, éventuellement contradictoires.

Les éléments de spécification des situations de travail ont été recueillis à la fois lors du repérage socio-économique de l'entreprise et au cours de l'analyse de l'espace matériel de l'entreprise. Ils reposent sur :

- . le rapport au processus de production et à la technique,
- . le rapport au fonctionnement hiérarchique ou représentatif du personnel,
- . le rapport à l'insertion spatiales (localisation, mobilité,).

Nous avons retenu un certain nombre de situations de travail supposées donner lieu à une compréhension de l'espace plus ou moins parcellaire ou globale, à une intervention sur l'espace plus ou moins soumise ou maîtrisée.

Ayant réalisé de nombreux entretiens avec la hiérarchie au cours de la phase 1, nous avons donné une large part aux personnels d'atelier dans l'échantillon de la phase 2.

- Travailleurs "directs" :

- atelier de montage :

. entretiens individuels : une opératrice sur balancelle de produit A, une opératrice sur chaîne produit B, une intérimaire sur chaîne produit B (nouveau produit).

. entretiens de groupes : un groupe sur balancelle produit C (stable), un groupe sur balancelle produit D (nouveau produit).

- atelier moteur : une opératrice sur chaîne (CFDT), une opératrice sur chaîne (CGT), une opératrice sur machine automatique

- ateliers presses, lames, traitement de; surface : un opérateur sur presse moyenne, un opérateur sur grosses presses (isolé dans un atelier particulier), un opérateur sur poste individuel de fabrication de lames, un opérateur sur chaîne automatique de traitement de surface

- Travailleurs « indirects »

Une réparatrice sur balancelle (produit C)

Un magasinier

Un cariste

Un « homme méthode » atelier

Une femme de ménage

- Hiérarchie :

Une monitrice sur balancelle et le directeur industriel

- Fonctionnels et administratifs :

L'homme-méthode chargé du long terme et l'infirmière

b) *Les informations recherchées*

Notre enquête était centrée sur trois thèmes :

- La description des espaces de l'usine de l'échelle du poste à celle de l'usine entière, du point de vue de la connaissance que l'interviewé pouvait en avoir, et des appréciations qu'ils portaient sur ces lieux.
- Les pratiques, l'utilisation des lieux qu cours de la journée de travail : usage du poste de travail, déplacements, pauses et arrêts.
- L'interprétation des changements de tous ordres intervenus dans leur histoire personnelle de travail et dans celle collective de l'usine.

Les interviewés étaient invités à donner ces informations sur leur propre situation et sur celles qu'ils connaissaient dans l'usine.

c) *L'exploitation du matériel rassemblé*

Outre l'exploitation qui en est faite dans les résultats de la recherche, ces entretiens, ainsi que ceux réalisés au cours de la première phase auprès des responsables de l'entreprise, ont permis l'élaboration de notes de synthèses intermédiaires destinées à susciter les réactions des responsables prévues dans la 3ème phase.

Les notes présentaient des résultats intermédiaires sur le rôle de l'espace dans la vie de l'usine S à partir de 5 thèmes : changements organisationnels et pression du marché, modes de contrôle du travail, moyens pour se situer dans l'espace des différentes catégories de personnel,

représentations de l'espace de ces catégories de personnel, temporalité et situation de travail.

- Phase 3 : cette phase avait pour but de préciser, vérifier, hiérarchiser les enjeux sociaux qui dans cette usine prenaient plus spécifiquement l'espace comme support.

Les 5 notes de travail ont été communiquées aux divers responsables que nous avons rencontrés au cours de la première phase : direction, encadrement, élus du Comité d'entreprise et du Comité d'Hygiène et de Sécurité. Nous avons ensuite rencontré ces personnes pour recueillir leurs réactions. Celles-ci ont été d'une force et d'une nature différente selon les interlocuteurs. L'encadrement a violemment réagi au fait que nous ayons pu accorder aux discours ouvriers autant de place qu'à celui des cadres ; à l'inverse, mais pour les mêmes raisons, les syndicats ont abandonné la réserve qu'ils avaient à l'égard de notre étude ; la direction, elle-même troublée par les réactions des cadres et le contenu même des notes de travail, a cependant maintenu son attitude d'ouverture.

Malgré cette diversité de réactions, un consensus est apparu sur la désignation de l'enjeu social et spatial le plus vif. Et c'est là l'apport essentiel de cette démarche de renvoi des résultats aux acteurs sociaux exerçant une responsabilité dans l'entreprise : toutes les réactions se sont focalisées sur le texte étudiant le rôle de l'espace dans le contrôle du personnel. Il nous a été ainsi permis de vérifier que des dispositions spatiales fonctionnaient comme outil de contrôle, même si elles n'avaient pas été conçues consciemment par la direction dans cette intention. Ce point s'est avéré être au centre des réactions recueillies dans la phase 3. Que puisse être relevé le caractère contraignant de dispositifs matériels que leur matérialité même devrait permettre de considérer comme neutres ou "naturels", voilà ce que certains cadres ne peuvent admettre ; cadres dont le moyen de défense ou d'action sur les contradictions sociales fondamentales (par ex., celles qui rendent la contrainte du travail nécessaire à son exécution) est d'en nier

l'existence, et d'élaborer des représentations de l'espace faites d'ordre et de continuité.

4. Présentation des résultats.

Les résultats de la recherche sont présentés en trois chapitres. Les deux premiers portent sur le terrain principal, l'usine S, le troisième sur l'usine N.

L'espace de travail à l'usine S

Le premier chapitre analyse l'organisation de l'espace dans un atelier de montage, appréhendé comme lieu de production, de travail organisé et de vie sociale. L'étude de la disposition, de l'usage et des représentations de l'espace révèle les conflits qui traversent la conception et la mise en œuvre d'un nouveau système de montage opérant des changements d'ordre technique, organisationnel et social. On peut repérer dans l'atelier plusieurs modes de prise en compte de l'espace, liés à l'existence des projets divers et parfois divergents que forment les différents acteurs sociaux sur le fonctionnement de l'entreprise.

Le second chapitre propose une analyse globale des dispositifs matériels de l'espace de l'usine, des significations attribuées aux différents lieux, et des représentations de l'espace de travail émanant des différents groupes sociaux. S'y révèle un ordre à la fois productif et social dont les règles parfois contradictoires ne domestiquent pas totalement les pratiques de l'espace. L'espace de travail apparaît alors dans toute sa complexité, sa richesse de sens invalidant toute lecture univoque de son organisation.

- L'espace de travail à l'usine N

Les possibilités d'enquête dans cette usine ont été limitées par la volonté de sa direction du personnel, qui nous a été donnée comme interlocutrice. Si nous avons pu visiter la totalité de l'usine, les personnes rencontrées, en dehors du directeur du personnel et du service des relations publiques, ont été peu nombreuses : deux chefs d'ateliers, un responsable des méthodes, trois ouvriers, ensemble, envoyés par leur chef d'atelier. Et le

tout en une seule fois (sur deux jours). Par ailleurs, nous avons rencontré, en dehors de la direction, le secrétaire du comité d'entreprise, et les architectes de l'usine. De même, nous avons bénéficié des informations que nous a communiquées Mme Anni Borzeix, chercheur au CNAM, qui a travaillé plusieurs années sur le problème des conditions de travail, dans cette usine en particulier.

L'analyse faite sur cette usine ne saurait donc avoir le même statut que celle faite à l'usine S. Elle permet cependant d'appréhender la prise en compte explicite de l'espace au sein d'une politique sociale d'entreprise.

Nous avons signalé le caractère cohérent de la politique sociale dans cette usine. La prise en compte de la capacité de l'espace à favoriser l'évolution des rapports sociaux souhaités par la direction a conduit celle-ci à adopter une stratégie spatiale d'une finesse égale à celle de sa politique sociale d'ensemble. Les syndicats qui lui font face manifestent des qualités stratégiques semblables et n'omettent pas d'analyser le rôle de l'espace dans la cohésion ouvrière et le développement de l'action syndicale. L'usine étant une filiale (jadis exemplaire) de grands groupes automobiles, ce qui s'y joue dans l'évolution des rapports sociaux prend une résonnance dépassant le cadre d'une unité de production locale.

Le problème de l'espace, dans cette grande usine quelque peu "modèle", se pose dans des termes à la fois très différents et beaucoup plus actualisés - aussi bien pour la direction que pour les syndicats - que dans les autres lieux que nous avons été conduits à connaître pour cette étude.

CHAPITRE II.

DU TAPIS AUX BALANCELLES, L'ORGANISATION DE L'ESPACE DANS UN ATELIER DE MONTAGE

A l'usine S, travailler au montage, c'est être femme, O.S., pointer le matin et, vite, s'installer à la chaîne dans le grand hall de fabrication, répéter toutes les 30 secondes le même geste, assemblage pour l'une, vissage pour l'autre, soudure pour la troisième etc. jusqu'à ce que, de la multitude de ces tâches parcellisées, naissent des appareils, moulins à café, couteaux électriques, ou bien encore mini-hachoirs qui, à raison de 2700 à 3000 par jour défilent sur le tapis et se déversent en bout de chaîne dans les mains des emballeuses, chargées d'empiler les cartons de marchandise sur les palettes d'expédition.

Au coup de sonnette, de part et d'autre du tapis, 30 femmes démarrent, arrêtent, reprennent le travail d'un même mouvement sous l'œil du chef d'équipe... la chaîne. Depuis 1977, à l'usine S, tapis après tapis, les chaînes démontage disparaissent et font place à de nouveaux convoyeurs dont l'appellation "module à balancelle"¹ rompt avec la triste réputation des "chaînes" ; l'ouvrière ne prend plus son travail sur le tapis, il lui est servi sur un plateau. Au coup de sonnette qui marque le rythme collectif succède le compte individuel des heures et du rendement de chaque ouvrier désenchaîné.

Parallèlement, une nouvelle disposition des convoyeurs et des postes de travail dans l'atelier réordonne l'espace, fixe à chaque personne ou groupe sa nouvelle place, son aire d'évolution, modifie les repères que dans l'ancienne disposition, chacun utilisait pour la commodité de son travail, de ses relations professionnelles ou de sa tranquillité personnelle.

¹ Voir le descriptif du convoyeur pp. 88, 115 et 116.

Fin 1979, tout l'atelier de montage travaille sur les modules à balancelles ; ceux-ci ont même gagné une partie d'un autre atelier, l'atelier moteurs dont le travail manuel se trouve ainsi intégré au système général de montage tandis que demeure autonome la part de travail sur ligne de machines automatiques.

Beaucoup de choses ont changé dans le montage des moulins, des couteaux.... Tous ceux que nous avons rencontré à l'usine S nous l'ont dit : les balancelles ont été, sont encore un changement important, dont l'impact dépasse le seul atelier de montage : leur adoption est en effet intimement liée à celle des horaires variables qui, elle, touche la totalité du personnel de l'usine. Qui plus est, les balancelles constituent le support essentiel du discours sur l'amélioration des conditions de travail que la direction de l'usine diffuse auprès de son personnel aussi bien qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Cette résonance particulière du nouveau système de montage, a, nous semble-t-il, cristallisé sur les balancelles une part importante des enjeux économiques et sociaux actuels à l'usine S.

En témoignent divers problèmes existant dans l'organisation concrète et la disposition spatiale des balancelles. L'étude de ces points de conflit peut éclairer la dimension spatiale des stratégies des différents groupes sociaux dans l'usine.

I - GENESE D'UNE FIN

Pourquoi a-t-on mis fin aux chaînes à l'usine S ? Certes c'est en France depuis de nombreuses années dans l'air du temps, et des mouvements sociaux ; mais le climat social plutôt calme de l'usine S ne requerrait pas de mesure urgente en la matière. Il semble plutôt que ce soit ce climat relativement favorable qui ait incité la direction du groupe contrôlant l'usine S à y mener une sorte d'expérience de transformation des relations de travail dans la fabrication de série. Enrichir les personnes, à défaut d'enrichir le travail, accroître à long terme la satisfaction au travail tout en améliorant la productivité, tel pourrait être l'enjeu de l'expérience.

Comment cette vision à long terme s'est-elle matérialisée à l'usine S ? A quoi fallait-il mettre fin ? Vers quoi devait-on aller ? Comment allait-on faire la transition ?

Répondre à ces questions était du ressort prioritaire de la Direction Générale de l'usine, qui, en étroite liaison avec le Groupe, avait l'initiative de la politique de gestion de main d'œuvre. Mais tous ceux qui exerçaient ~ un titre ou à un autre une responsabilité dans l'entreprise formulaient également leurs réponses, développaient leur propre vision de l'évolution souhaitable. De cette mosaïque d'opinions ressortent celles exprimées par la direction générale² et par ceux qu'elle s'est donnée comme interlocuteurs privilégiés dans la période de transition : service méthode, direction du personnel, instances paritaires.

² La mise en place du nouveau système de montage et des horaires variables a fait l'objet d'une intervention d'un cabinet d'organisation extérieur à l'entreprise et d'une subvention du Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Dans la mesure où le rapport établi par l'intervenant extérieur a fourni la base essentielle du dossier soumis au FACT et a été avalisé par la direction générale de S on ne distinguera pas la position de cette dernière de celle de l'intervenant extérieur, même si sur bien des points la direction a manifesté plus de modération sur la portée des changements réels introduits par le nouveau système. Pour cette partie sur la genèse du désenchaînement la position de la direction générale sera rapportée telle qu'elle figure dans le dossier FACT et le rapport de l'intervenant.

1. Les diagnostics

La direction désignait ainsi les problèmes à résoudre.

"L'entreprise ne connaît aucun problème crucial, technique ou de production. Les seuls problèmes existants sont humains ou relationnels" Ils concernent essentiellement les points suivants : en termes de conditions de travail, trois aspirations dominant nettement :

- l'intérêt au travail (750 à 800 fois le même geste par jour pour une opératrice sur chaîne).

- l'enchaînement, la dépendance par rapport au "tapis" : il détermine la cadence et lie chaque poste à l'amont et l'aval, et par rapport à la hiérarchie directe dont l'intervention était nécessaire pour toute absence ou tout problème de production. A cela s'ajoute un rapport entre la formation de base et les postes offerts peu favorable, et un -taux de promotion inférieur à 1% par an.

"Ces données objectives ne sont certainement pas indépendantes des divers dysfonctionnements que l'on peut noter :

- *l'absentéisme³ avec ses répercussions sur le prix de revient, sur les négociations salariales, sur la détérioration du climat de travail (transfert de charge sur les présents) sur la désorganisation des ateliers.*

- *le climat de travail : existence de clans⁴ en cas de problèmes sur chaînes (problèmes dans certains montages, ou montées en cadence), les crises de nerfs.*

- *la hiérarchie directe : les monitrices (I pour 17 à 32 ouvrières) n'étaient reconnues ni par le haut, ni par le bas , en raison de leur rôle de remplaçante sur la chaîne, risque de favoritisme, rivalités internes ; malaise de la maîtrise,*

³ Mais il n'est pas le plus fort dans l'atelier de montage où va s'effectuer la transformation du travail.

⁴ Nous ne les avons pas rencontrés... mais peut être existent-ils ?

cherchant sa place dans les réseaux de l'entreprise (cadres, délégués du personnel".

Tel était le diagnostic présenté par la direction au FACT⁵ en justification du projet d'implantation des balancelles.

Le service méthode pour sa part, se posait des problèmes d'équilibrage de postes, de rigidité organisationnelle de la chaîne, et de perte de temps dus à la parcellisation des tâches.

Quant aux représentants du personnel, leurs revendications portaient essentiellement sur des questions salariales, sur les cadences ; et en matière d'organisation et de conditions de travail, les comptes rendus de la CACT⁶ témoignent d'une critique de la dépendance sur chaîne, des défauts d'équilibrage des postes, de la rigidité des horaires, des nuisances dans les ateliers : bruit, chaleur, sécurité,

Ainsi coexistaient (avec bien d'autres encore) plusieurs diagnostics des dysfonctionnements dans l'entreprise.

2. Les objectifs

Cette pluralité d'opinions affecte aussi naturellement les objectifs que les différents responsables ont attribués aux balancelles. Tel qu'il figure dans le dossier FACT, l'objectif de la direction de S était par l'adoption des balancelles et de l'horaire variable, de faire "*accéder progressivement les opératrices du montage à l'autonomie*

- *par rapport au système technique*
- *par rapport au temps*
- *au sein d'un groupe*
- *au plan professionnel.*"

⁵ FACT Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

⁶ Commission pour l'Amélioration des Conditions de Travail (au sein du Comité d'Entreprise.

Il s'agissait d'un très vaste projet qui libère à terme l'opératrice de toute dépendance obligatoire à l'égard de ses collègues ou de la hiérarchie dont les fonctions seraient radicalement transformées.

Par ailleurs, à l'occasion de la réunion du comité d'entreprise consacrée à l'examen de l'expérience balancelle, le directeur précisait : "l'objectif principal est d'améliorer les conditions de vie et de travail du personnel dans l'entreprise, en particulier par l'enrichissement de leurs tâches, étant bien entendu qu'il sera simultanément recherché, grâce à des investissements importants, l'amélioration de la productivité"

Et c'était là en effet l'objectif essentiel du service méthode dans sa volonté d'individualiser les postes de travail et de recomposer les tâches de chaque poste. Après l'échec d'une expérience de regroupement complet des tâches (cycle de 6 minutes), le service méthode avait renoncé à toute idée d'élargissement réel des tâches ; il n'envisageait qu'un aménagement de la parcellisation des tâches sans en remettre en cause le principe , cet état d'esprit était conforté par la conviction que le montage d'un appareil est de toute façon un travail dépourvu d'intérêt pour les opératrices ; répéter ce travail toutes les 15 secondes ou toutes les 6 minutes ne change rien à l'affaire.

Les représentants du personnel au sein de la CACT, eux, réclamaient des postes individuels et les horaires variables,

Le dénominateur commun entre les interlocuteurs s'avérait être le désenchaînement et l'assouplissement du rythme individuel de travail, sans qu'il y ait convergence sur les moyens concrets d'y parvenir, pas plus que sur la situation globale de travail qui devait en résulter.

3. L'introduction des balancelles.

La période de transition a été déterminante dans la mise au point des formes concrètes du nouveau système de montage. Chaque intervenant a avancé ses pions, et marqué ainsi de son empreinte la configuration actuelle de l'atelier de montage.

La stratégie de la direction pour introduire les balancelles s'appuyait sur plusieurs leviers :

- une procédure d'expérimentation
- des actions de formation
- la consultation des instances paritaires.

. La procédure d'expérimentation : un module à balancelle expérimental a été installé et suivi par le service méthodes dans un lieu séparé de l'atelier de montage ; des opératrices (15) ont été choisies pour l'expérience, la recomposition des postes de travail a été testée sur le nouveau convoyeur. C'est à dire que, dans un premier temps, on a procédé à l'expérimentation du système technique et des définitions de postes (individuels, parcellisation maintenue).

Des difficultés apparaissant aussi bien dans l'équilibrage des postes, que dans le désenchaînement (stocks-tampons insuffisants), une seconde phase d'expérimentation débute, portant sur la structuration horizontale (groupes d'opératrices) et verticale (hiérarchie de l'atelier) destinée à renforcer la coopération entre les opératrices et de soutien logistique à la nouvelle structure du montage (présence du service méthodes à demeure dans l'atelier, extension du rôle des monitrices en matière d'assistance à la production).

Enfin la dernière phase a porté sur la mise en place des horaires variables, *"une fois les autres changements réalisés ou en cours de réalisation (système technique, structure, organisation du travail en groupe, évolution d'éléments de gestion de fabrication)"*.

. Les actions de formation

Elles sont adressées aux cadres, puis à la maîtrise, aux monitrices, aux opératrices ayant participé à l'expérimentation du premier module, aux partenaires sociaux, enfin à une partie des opératrices : les premières à passer des chaînes aux balancelles. La masse des opératrices n'a semble-t-il pas bénéficié de ce passage-formation à la balancelle expérimentale ; la direction considérant que les postes étant pratiquement inchangés de la chaîne à la balancelle, il n'était point besoin d'adaptation particulière des opératrices.

. La consultation des instances paritaires

Le comité d'entreprise ayant confié à la CACT le soin de suivre l'expérimentation des balancelles, il semble que cette dernière ait été considérée par la direction comme un rouage important de transmission des informations sur le nouveau système. Elle a été également fortement sollicitée pour collaborer à la mise au point des détails de fonctionnement de celui-ci. L'intervenant extérieur a d'ailleurs participé activement au fonctionnement de CACT pendant cette période.

Ce qui frappe dans la stratégie d'introduction des balancelles, c'est la présence massive, au début de l'expérimentation, du service Méthodes et la priorité donnée à la mise en place du système technique et de la nouvelle organisation du travail dans sa conception la plus étroite (celle émanant du service Méthodes : individualisation des postes et élargissement du rôle de la hiérarchie directe : les monitrices).

La perspective des horaires variable, réclamés par la CACT, est sans cesse soumise à l'acceptation, par les opératrices, du nouveau système technique et organisationnel, et sans cesse invoquée, dans le même temps, comme but ultime du changement.

Parallèlement, au fur et à mesure qu'apparaissent les difficultés de mise au point des balancelles (équilibrage, insuffisance du stock tampon, perturbation d'approvisionnement), les formes d'organisation préconisées

dans le dossier FACT comme porteuses d'autonomie et de responsabilisation, sont imposées comme contraintes nécessaires au fonctionnement normal du travail, et à l'obtention des horaires variables :

A la demande faite par les délégués du personnel sur la possibilité que les opératrices sur balancelles ont de bénéficier des horaires variables, la direction répond : *"Des groupes de travail peuvent être formés sur convoyeurs à balancelles, à condition que les personnes acceptent la contrainte de s'entendre Pour avoir une production journalière régulière et ce, en occupant si nécessaire tous les postes du groupe. Cela nécessite également que des personnes appartenant au groupe acceptent la contrainte d'assurer leur formation à différents postes"*⁷

La genèse de l'introduction des balancelles révèle que les horaires variables ont été employés par la direction comme monnaie d'échange pour faire accepter au personnel le changement technique et organisationnel. Cette stratégie, soutenue par des actions de formation et d'information a été payante puisqu'il n'y a pas eu de blocage frontal ni de la part des opératrices ou de la hiérarchie ni de la part des organisations syndicales.

Cela n'a pourtant pas été sans heurts ; les difficultés actuelles de fonctionnement en sont le signe, mais, déjà pendant la mise en place, les représentants du personnel ont fait écho au mécontentement régnant dans l'atelier de montage ; en particulier les défauts de mise au point des procédés de montage, les ruptures d'approvisionnement, le déséquilibre des cycles de tâches entre les postes par insuffisance du stock-tampon ont été dénoncés, ainsi que leurs conséquences sur les conditions de travail : énervements évanouissements, tensions.

Par ailleurs, si les représentants du personnel ont dans le cadre de la CACT participé à la mise au point des balancelles et du projet d'horaires variables, ils ont fréquemment demandé qu'on en augmente la souplesse d'utilisation par le personnel. De plus au moment décisif de l'adoption du

⁷ Compte-rendu des Délégués du Personnel. 5/1978.

règlement de l'horaire variable, ils se sont montrés réticents à la co-signature du texte final, sensibles à la fois aux risques de la cogestion, et aux réserves émises par une partie du personnel sur l'extension d'un strict contrôle des horaires à des catégories de personnel qui en étaient exemptes.

Voici donc, au gré d'un rapide historique de 1977 à 1979, ce qu'on peut signaler des divers projets, actions et réactions qui se sont noués autour des balancelles. Bien des aspects de la réalité actuelle de l'atelier en portent la trace ; mais d'autres traces s'y joignent : celles du salaire, de la cadence, des chefs ... les traces de tout ce qui n'a pas changé et doit pourtant faire "avec" les balancelles, ou "à côté" ou même "contre" elles , les traces, enfin, de celui qui mène la danse sans jamais révéler tout à fait où il conduit son monde : le marché.

Trop nombreuses pour qu'on les découvre toutes, nous ne rechercherons que les traces qui, à notre sens, expliquent la disposition ou l'utilisation de l'espace de l'atelier et en évoquent le rôle stratégique.

Dans l'enchevêtrement qui résulte des multiples discours et pratiques relatifs aux balancelles, nous proposons d'ordonner la réflexion autour de trois aspects de la réalité de l'atelier de montage : l'atelier comme lieu de production, de travail organisé, de vie sociale.

II - L'ATELIER, LIEU DE PRODUCTION

L'emprise du marché se resserre ; l'entreprise doit faire face à de fortes variations des commandes, à la multiplication des produits, au raccourcissement des séries et des délais de production. Le planning de fabrication est établi à la semaine, mais chaque commande à l'exportation, prioritaire, le bouleverse. La politique de stocks minimums imposée depuis 2 ans à l'usine S par la maison-mère (pour limiter les immobilisations financières) accentue encore les à-coups d'une production par nature saisonnière (Noël et la fête des mères sont les points forts du calendrier de l'usine).

De chacun des produits, il faut fabriquer très vite la quantité précise qu'on est sûr de vendre. Ceci impose un jeu serré dans l'affectation des moyens techniques et humains au montage de tel ou tel produit.

1. Souples balancelles.

La chaîne n'était pas, dans son principe technique, particulièrement inadaptée à ce jeu d'affectation. Autour de tapis de longueur variable, les postes de travail, mobiles, pouvaient s'agencer en diverses configurations, tels des éléments de "mécano". La rigidité de l'ensemble procédait en fait de la stricte répartition des tâches entre un nombre important et non modulable d'opératrices. Par la division du travail se trouvaient ainsi forgées des unités fixes de fabrication de 20 ou 30 personnes "enchaînées", affectées au montage d'un seul produit. En volume, l'unité de base d'un produit était aussi importante et fixe : par exemple, on produisait dans la journée 2700 appareils, ou zéro ou le double. Même si le chef d'atelier tentait parfois subrepticement d'accélérer le tapis, on tournait toujours, peu ou prou, autour du même compte.

La recomposition des tâches qui a accompagné l'installation du nouveau convoyeur à balancelles, a permis de scinder la fabrication en unités plus petites. Bien que planté au sol et de longueur fixe (27 mètres), le convoyeur⁸ peut desservir un nombre variable de postes (jusqu'à une trentaine, en serrant bien) désenchaînés par des stocks-tampons chargés sur les balancelles tournantes du convoyeur. Les postes sont groupés par 3 ou 5 selon les produits. Ainsi peut-on moduler des unités de fabrication de dimension variable en jouant sur le nombre de personnes par groupe (3 à 5, 5 à 7 selon les produits) et sur le nombre de groupes affectés au montage de chacun des produits. En volume, l'unité de base d'un produit s'en trouve réduite : par exemple, 430 appareils par jour. Par ailleurs un même convoyeur peut être chargé en produits différents, chacun disposant d'un ou deux étages de chaque balancelle.

Si le principe technique des balancelles introduit principalement une souplesse entre les postes de travail (stock-tampon pouvant aller jusqu'à 2h), leur implantation est plus largement associée dans l'esprit de leurs concepteurs à la souplesse d'affectation des moyens techniques et humains en fonction des commandes.

Cette souplesse recherchée dans la capacité de réponse de l'usine aux sollicitations du marché n'est pas simple à mettre en œuvre dans les faits. La nouvelle structure bouleverse les conditions de gestion de la fabrication, et la rend plus complexe. Des rigidités nouvelles se font jour qui pourraient devenir les inévitables revers de la souplesse instaurée, si avec le temps, ne sont pas trouvés de solutions à ces dysfonctionnements.

Sur chaîne, le chef d'atelier opérait sans difficulté le compte des produits finis et des en-cours. Cette évaluation est sur balancelle, à la fois plus difficile et plus longue parce qu'éclatée entre les postes et les groupes : chaque échelon de l'organisation est amené à établir son propre compte.

⁸ Convoyeur aérien de forme elliptique, le long duquel sont suspendues 64 "balancelles" de 6 étages (6 plateaux sont accrochés sur l'axe central suspendu au rail aérien). Voir les schémas.

Mais le point particulièrement sensible de la gestion de la production semble bien être la question des approvisionnements des Postes en Pièces détachées ou matières premières diverses.

2. Le contrôle des lieux d'approvisionnements

Du point de vue de l'opératrice, l'approvisionnement provient de 2 sources; l'en-cours, c.à.d. les appareils qui viennent du poste précédant le sien, et les pièces nécessaires aux opérations qu'elle doit effectuer sur l'appareil; ces pièces proviennent des autres ateliers de l'usine ou d'autres usines par l'intermédiaire du magasin d'approvisionnement. Pour pouvoir faire son travail, sa cadence, son compte, l'opératrice doit disposer de façon constante de ces deux sources d'approvisionnement, faute de quoi elle doit interrompre son activité, ou en changer.

L'objectif du stock-tampon était d'assurer la régulation de l'approvisionnement en en-cours des différents postes, en rendant possible et indépendante la variation des rythmes de travail d'un poste à l'autre. En l'état actuel de fonctionnement des balancelles, et en raison particulièrement des irrégularités de la seconde source d'approvisionnement, les en-cours sur certaines balancelles se réduisent comme peau de chagrin et ne garantissent plus le désenchaînement.

A l'échelle de la balancelle, la gestion des approvisionnements est plus délicate que sur chaîne puisqu'il faut distribuer des gammes de pièces complètes à chacun des groupes de la balancelle. Cela multiplie les points d'approvisionnements complets par 4 ou 6. Par ailleurs les aléas du planning de fabrication perturbent cet acheminement déjà complexe des pièces détachées, puisqu'on peut être conduit à interrompre momentanément une production, pour fournir une commande urgente à l'exportation : pièces et en-cours d'un produit sont retirés de la balancelle, stockés en périphérie, en attente de la reprise "normale" de la fabrication.

Peut-être, avec un peu d'espace dans l'atelier arriverait-on à trouver la place pour chaque chose, mais malheureusement c'est une denrée rare

depuis qu'on a installé les balancelles. En effet celles-ci consomment presque deux fois plus de place que les chaînes en raison du volume des en-cours qu'elles abritent; mais par déplacement du magasin, on n'a agrandi la surface de l'atelier de montage que de moitié. Alors les balancelles ont été serrées au maximum les unes contre les autres. Les surfaces de stockage à l'intérieur de l'atelier de montage en sont réduites; ceci a conduit à adopter un rythme d'approvisionnement plus fréquent (tous les 2 jours sur balancelles, au lieu d'une fois la semaine sur chaînes), l'avance dont dispose chaque opératrice s'amenuise en conséquence tandis que se multiplient les occasions de rupture de stock. D'autant plus que simultanément la hiérarchie a pour consigne de limiter les en-cours (immobilisation = argent qui dort) et d'éduquer les opératrices à la sobriété en ce domaine.

Cette situation épineuse aiguise les conflits entre magasiniers, caristes, maîtrise d'atelier, opératrices et manœuvres.

Pour éviter les encombrements, et la constitution de stocks d'approvisionnements au-delà de la consommation immédiate nécessaire au montage, les chefs d'atelier retardent autant qu'il est possible l'arrivée des gammes de pièces dans l'atelier, qui de ce fait restent en souffrance au magasin. Quand intervient la livraison réclamée par les monitrices, elles-mêmes sollicitées par leurs groupes, le cariste apporte la commande globale de l'atelier de montage, la dépose en bout de balancelles, là où il trouve de la place, c'est à dire n'importe où.

A charge pour le chef d'atelier de dégager les allées et pour la monitrice de dénicher les gammes de pièces qui la concernent et de les faire parvenir à l'endroit requis pour chacun des groupes de la balancelle, en se faisant aider du manœuvre dont elle partage les services avec les autres monitrices.

Sur chaîne la gestion des approvisionnements étaient du ressort du chef d'atelier; la nouvelle structure fait reposer cette charge sur les

monitrices, de même que celle d'organiser l'espace autour de "leur" balancelle.

Dans cette gestion difficile, que l'étroitesse des lieux rend encore plus critique, la bonne volonté générale pourrait sans doute arrondir les angles. Mais le goutte à goutte en matière d'approvisionnements, les ruptures de stocks qu'il provoque aux postes de travail sont sources de tensions et de conflits.

Pour l'opératrice, manquer de pièces rend caduc le désenchaînement. Au rythme obligé du tapis succède l'incertitude de parvenir à faire son compte, la dépendance à l'égard des approvisionnements.

Ce problème, à l'origine extérieur à l'atelier, est un facteur important de division interne à plusieurs niveaux :

Au sein du groupe, la chute du compte de l'opératrice fait chuter le compte du groupe dont les opératrices sont collectivement responsables; l'opératrice "en manque" risque d'être accusée par ses collègues de mauvaise organisation.

Sur une même balancelle les différents groupes rivalisent dans l'accumulation des réserves qui les protégeront d'éventuelles ruptures de stocks. Il est ainsi plus facile à la hiérarchie de dégager sa responsabilité dans l'affaire : les groupes sont renvoyés dos à dos, accusés de rétention excessive de pièces et de manque de solidarité, face à l'adversité qui pèse sur les approvisionnements.

Ce langage ne convainc pas toujours les opératrices de renoncer à exprimer crûment leurs griefs au chef d'atelier ou à la monitrice, parfois en quittant collectivement leur poste.

Le contrôle des lieux de stockage des pièces est aussi un enjeu important tant au sein de l'atelier de montage, qu'entre celui-ci et le magasin. Les tensions s'accroissent en période de lancement où s'effectue la mise au point progressive des nouveaux produits. Ces périodes étant d'autant plus fréquentes que le marché exige de plus en plus de nouveauté,

la régulation de ces tensions devient stratégique. Et c'est un nouveau venu dans l'atelier, sans insertion hiérarchique officielle, "l'homme-méthode atelier" qui tente de faciliter cette régulation, par l'écoute des plaintes et la diffusion inlassable d'un message de collaboration et de bonne entente.

3. Ordre et désordre de production.

Encombrement autour des balancelles et incidents de production contrastent étonnamment avec les exigences d'ordre et de rationalité exprimées par la direction de l'usine (direction générale, industrielle et service méthodes)- Ces exigences ont conduit à disposer les balancelles selon un axe, une ligne symbolisant la rationalité et la continuité du flux de production (continuité également signifiée par le mouvement tournant des balancelles). Ces principes ont donc modelé la disposition concrète de l'espace. Or les conditions quotidiennes de la production, faites d'interruptions, de détours, de fouillis, d'aléas, mettent sans cesse en pièce l'ordre abstrait pour réaliser une coopération et une fabrication concrète. Alors apparaît clairement que ces exigences ont,

tout autant qu'une efficacité pratique, une fonction de représentation de la rationalité au-delà de toute rationalité concrète perceptible. Sur ce point, il est intéressant de noter que pour le chef de fabrication, affrontant chaque jour les problèmes de la production, la rationalisation rêvée se fixe sur l'informatique et non sur la géométrie de la production.

De même, les exigences d'ordre et de dégagement des allées qui bordent et traversent l'atelier de montage, délimitant plusieurs groupes de balancelles, correspondent à certaines exigences fonctionnelles : circulation des personnes et fenwicks; elles les dépassent pourtant largement puisque ces mêmes exigences ne portent pas sur les allées internes à chaque périmètre qui sépare une balancelle de l'autre. L'encombrement est toléré à la fois par le chef d'atelier et les cadres là où ces derniers ne pénètrent jamais, mais ne l'est plus dans les allées qu'ils parcourent occasionnellement, et parfois avec des visiteurs.

Si l'on considère l'encombrement comme la manifestation de la part de certaines catégories de personnel (monitrice, manutentionnaire, magasinier) d'une utilisation de l'espace non conforme aux impératifs de la direction ou du service méthode, cette pratique ne s'avère conflictuelle qu'en des lieux particuliers où s'exerce le contrôle des cadres, relayés par les chefs d'atelier. Dans les lieux non vus de ces cadres, ces pratiques sont tolérées par les chefs d'atelier qui savent bien qu'elles sont nécessaires au fonctionnement quotidien de l'atelier. Ce sont, de ce fait, des pratiques correctives aux consignes de la direction générale ou des méthodes ; elles collaborent à la réalisation du but essentiel poursuivi par la direction : la production.

III L'ATELIER LIEU DE TRAVAIL ORGANISE

Avec les "balancelles" ont été modifiées les conditions du travail individuel et de la coopération entre les ouvrières de l'atelier de montage; est apparu également dans la gestion de la production et du travail une nouvelle unité d'échelle plus réduite que sur chaîne : le groupe. La pluralité et les divergences d'approches des concepteurs des balancelles, et de tous ceux qui concourent à leur fonctionnement sont génératrices de contradictions dont on peut retrouver les traces dans la disposition et l'usage de l'espace de l'atelier.

1. Travail individuel et coopération.

Dans l'esprit de la direction (cf. dossier FACT), les balancelles, associées à l'horaire variable devaient procurer à l'opératrice la maîtrise de l'organisation de son temps de travail : au cours de la journée le stock-tampon rend possible l'individualisation du rythme de travail, tandis que l'horaire variable individualise la répartition du travail sur la semaine. Par ailleurs la formation de groupes d'opératrices devait permettre l'accès à la polyvalence (élargissement des tâches) et faciliter la coopération sans la rendre obligatoire.

Au fur et à mesure de la mise en route des balancelles dans l'atelier, l'objectif de la direction s'est infléchi. Les difficultés de gestion de la nouvelle organisation du montage rencontrées par la maîtrise ont conduit à une conception plus directive de la coopération entre opératrices ; il s'agissait alors d'obtenir la coopération des opératrices d'une même unité de travail face aux problèmes de production : défaut d'équilibrage des postes, incidents et défaillances diverses dues aux approvisionnements, aux modes opératoires ou aux opératrices elles-mêmes ; l'encadrement voyait dans l'entraide obligatoire un moyen susceptible de garantir la continuité du flux de production malgré les inévitables aléas.

Le service-méthodes, pour sa part, œuvrait depuis quelques années déjà à la mise en place de postes individuels en remplacement de certaines chaînes. En organisant le travail sur balancelle, il poursuivait plusieurs objectifs :

- améliorer la productivité par la recomposition des postes : regroupement de tâches diminuant les temps de passage d'un poste à l'autre et autorisant la conception de nouveaux modes opératoires plus performants ; adjonction de tâches de préparation aux postes de montage ; suppression grâce à cette recomposition de certains postes (ex. du mini-hachoir : sur chaîne après une première recomposition des tâches 5 ouvrières montaient 450 appareils par jour, sur balancelle 3 ouvrières en montent 427/jour).

- réduire l'échelle de l'unité de travail (de 3 à 7 personnes au lieu de 17 à 30) de façon à pouvoir moduler leur affectation aux différents produits et à simplifier la coopération entre les opératrices.

- individualiser les postes de travail afin d'éviter toute répercussion collective immédiate des incidents survenus à l'un des poste.

Du point de vue de l'individualisation du travail, on peut noter que la disposition des postes sur balancelles créant un isolement plus grand entre les opératrices (éloignement et cloisonnement lié au convoyeur, aux casiers d'approvisionnement et, pour certains postes, aux instruments de montage ou contrôle.).

Les stocks-tampons lorsqu'ils sont d'ampleur suffisante autonomisent le rythme de travail de l'ouvrière, (à l'opposé du rythme collectif constant donné par la vitesse du tapis). En faisant de "l'avance", les opératrices peuvent donc moduler des pauses au cours de la journée (en plus de celles qui demeurent communes à tout l'atelier). Elles se trouvent donc libérées de l'obligation de fixité au poste telle qu'elle existait sur chaîne où toute absence du poste requérait un remplacement par la monitrice.

Cependant la possibilité de déplacement hors du poste se trouve contrariée par le niveau des cadences, particulièrement en période de lancement de nouveaux produits et parfois en période stable pour certaines opératrices plus lentes. Par ailleurs la liberté d'évolution dans l'atelier se heurte à la discipline qui continue de peser sur les ouvrières. De ce fait, le principe d'individualisation du rythme de travail n'a guère de répercussion sur l'usage individuel de l'espace au cours de la journée.

Le niveau d'intervention des opératrices sur leur espace personnel n'est pas non plus très différent de ce qu'il était sur chaîne marquer son nom sur sa chaise ou disposer à son gré les casiers de pièces pour gagner du temps.

En ce qui concerne l'objectif de la direction d'élargir les tâches, on doit noter une double limite à sa réalisation : d'une part l'encadrement tend à conférer un caractère obligatoire à la polyvalence que la direction indiquait à l'origine comme facultative ; d'autre part elle n'a pu être réalisée que pour une partie des balancelles. Les groupes affectés aux produits les plus anciens (pas de problèmes de mise au point) sont aussi ceux qui ont bénéficié d'une formation sur la balancelle expérimentale avant l'introduction des horaires variables.

Les conditions étaient réunies pour s'initier mutuellement aux différents postes du groupe, en fin de journée. Pour les groupes montant des produits soumis à des cadences plus difficiles compte tenu des difficultés de mise au point, la non-reconnaissance d'un temps spécifique de formation aboutit au maintien de la division antérieure du travail, les ouvrières refusant de s'initier aux autres postes en dehors de leurs heures de travail. Les horaires variables, rompant l'unité de temps et de lieu des opératrices d'un même groupe en fin de journée ont mis un obstacle supplémentaire à l'auto-formation du groupe. Une fois son compte fait, chaque opératrice quitte son poste sans souci de ce que fait l'autre.

Cette pratique est certes condamnée par l'encadrement qui table sur l'entraide mutuelle pour résoudre cette question comme bien d'autres ; mais la réserve du service méthodes à l'égard du travail de groupe, sa vision plus appauvrie "qu'enrichie" de la coopération du travail a conduit à renforcer les contraintes de dépendance à l'intérieur du groupe (obligation collective de fournir le compte de produit, obligation de remplacement pour les opératrices de niveau 4 auquel justement fait accéder la polyvalence) tout en adoptant une disposition spatiale des postes de travail peu favorable à la coopération. En rang d'oignons, les opératrices d'un même groupe se tournent le dos, séparées par les casiers d'approvisionnements et divers appareils. Celle de derrière peut parler à celle qui la précède, mais ne peut l'entendre, à deux postes d'intervalle plus de communication possible. Ceci ne facilite pas la coopération et l'entraide spontanée, puisqu'il faut quitter son poste pour voir le travail de sa voisine et parler avec elle.

Cette disposition spatiale témoigne bien des oppositions existant dans l'usine entre diverses conceptions du travail individuel

2. Groupe et hiérarchie.

L'organisation du travail sur la balancelle institue une nouvelle structure de gestion de la production dans l'atelier (cf. annexe). Le groupe d'opératrices devient la petite unité de base de la gestion, à qui l'on demande d'assurer la régularité de la production malgré les aléas, et qui est rendue collectivement responsable du compte à fournir. Parallèlement le rôle de la hiérarchie devait perdre son caractère disciplinaire pour développer de nouvelles fonctions d'assistance à la Production.

Ainsi le contrôle permanent de la production et de la mise en oeuvre du travail était censé échapper au chef d'atelier et à la monitrice, celle-ci se consacrant à l'aide technique des groupes et le chef d'atelier à une coordination et une supervision générale de l'atelier.

Et, du point de vue spatial, il n'est effectivement plus facile au chef d'atelier d'exercer un contrôle permanent. Sur chaîne, d'un coup d'oeil le matin, il savait qui manquait, où était le trou, qui devait être remplacé ; d'un coup d'oeil, en cours de journée, il voyait si une opératrice était en difficulté : un tas anormal d'en-cours sur le poste signalait la "bourre" ou le problème technique. Ce mode de contrôle visuel immédiat par le chef d'atelier requérait un espace libre et dégagé qu'aménageait effectivement le tapis de montage. Le convoyeur à balancelles plante une forêt opaque, dérobe l'absente ou la retardataire au regard ; par ailleurs l'importance des en-cours sur le convoyeur, la dispersion des palettes de produits finis rendent malaisée l'évaluation rapide et globale de la production. Les groupes étant en principe rendus responsables de leur production hebdomadaire, ce mode de contrôle visuel ne devrait plus être nécessaire et sur ce point la disposition spatiale est cohérente avec la nouvelle structure de gestion.

Il se trouve cependant que, force de l'habitude ou nécessité des variations incessantes de production, l'un des chefs d'atelier tente d'exercer un contrôle permanent de l'état de production et déplore l'opacité de l'atelier, le brouillage visuel que créent les stocks mobiles sur balancelles. Il attribue à la nouvelle implantation la difficulté qu'il rencontre dans le contrôle des incidents de production et l'évaluation des en-cours et produits finis. La monitrice, elle, qui sur chaîne passait sa journée d'un poste à l'autre à remplacer les opératrices, exerce de nouvelles tâches à la fois précises et prenantes ; qui la conduisent à d'incessants déplacements autour de la balancelle. Elle a gagné en liberté d'évolution et n'est pas gênée de l'opacité de l'espace puisqu'elle parcourt sans cesse son territoire et contrôle la production à une échelle encore saisissable : elle s'appuie sur les comptes des groupes, qu'elle contrôle, et s'est donné des repères visuel pour évaluer sur les plateaux des balancelles le volume des en-cours.

Son usage de l'espace est à rapprocher de celui de l'homme-méthode atelier qui, dans sa fonction de régulation de la production et du travail, sillonne les allées des balancelles tout au long de la journée.

Si de fait l'opacité de l'espace ralentit le contrôle visuel des absences, toujours nécessaire pour compléter les groupes non-polyvalents ou prêter des ouvrières à un autre atelier dans le besoin, il semble que cette gêne ne soit ressentie fortement que par les membres de la hiérarchie qui maintiennent un même mode de contrôle que sur la chaîne.

IV L'ATELIER, LIEU DE VIE SOCIALE

1. Les intentions.

Les intentions exprimées par la direction générale (cf. dossier FACT) indiquaient un souci de modifier, en les améliorant les relations sociales dans l'entreprise. Le nouveau système de montage et l'horaire variable devaient faire accéder les opératrices à l'autonomie individuelle et à la responsabilité au sein du groupe de travail. Individu autonome et groupe responsable devaient constituer les nouvelles bases de la structure sociale de l'entreprise, et offrir une alternative positive et durable à la situation antérieure de dépendance des opératrices à l'égard de leurs collègues et de la hiérarchie. Si l'intention était cohérente on a vu les moyens de cette politique : désenchaînement, horaires variables, élargissement des tâches, groupes de travail, ont pourtant donné lieu à des interprétations multiples de la part de tous ceux qui sont intervenus dans la mise en place du nouveau système de montage.

Le service méthodes en particulier s'opposait à l'idée que le fonctionnement du nouveau système de montage dépende de l'existence de groupes d'ouvrières et de leur capacité de prise en charge de la gestion de la production. Il était indispensable pour ce service d'obtenir, par l'adoption d'un nouveau moyen technique, un système de montage indépendant de l'intelligence ou de la faculté d'entente mutuelle de la main d'oeuvre, compatible avec l'introduction d'horaires variables. Les caractéristiques "sociales" de la main d'œuvre prises en compte par le service méthode étaient donc réduites au plus strict minimum : la bonne santé permettant d'exécuter la cadence et les gestes d'un travail individuel simple.

Une fois le convoyeur à balancelles élaboré sur cette base, qu'on fasse travailler la main d'œuvre de façon isolée ou groupée est un problème d'ordre social que le service méthode estime ne pas être de son ressort.

Pas plus la maîtrise, gestionnaire directe de la production, et de la mise au travail quotidienne de la main d'œuvre, que la direction, qui doit s'assurer durablement et sans accroc les services de cette main d'œuvre, ne peuvent faire abstraction de la dimension sociale de la force de travail. La question des groupes était donc bien de leur ressort. Mais d'autres questions (sociales elles-aussi) se posaient aussi à la direction en priorité (celle des horaires variables) ou en préalable (comment faire accepter le changement ?).

Du point de vue social, l'objectif essentiel de la direction, en installant les balancelles était d'instaurer l'horaire variable, l'idée de groupe venant au second plan pour -enrichir le projet de désenchaînement. On a vu que cet ordre de priorité s'est retrouvé dans la stratégie d'introduction des balancelles : les horaires variables ont été présentés au personnel comme un surcroît de liberté justifiant qu'on fasse l'effort d'adopter les nouveaux modes de travail ; l'existence du groupe apparaissait alors comme la contrainte nécessaire au but ultime. Dépendances et obligations mutuelles au sein du groupe représentaient l'inévitable contrepartie de la liberté nouvelle procurée par le travail et l'horaire individualisé.

Et c'est bien cette conception restrictive et contraignante des groupes qu'aussi bien la maîtrise que les opératrices semblent avoir retenue, plutôt que celle plus large envisagée par la direction lors de l'élaboration dans le dossier FACT, et qu'elle évoque encore actuellement comme perspective souhaitable.

Ce qui est valorisé par tous, d'un point de vue social, c'est bien plus l'indépendance individuelle, que la noblesse d'appartenance à un groupe responsable.

2. Individus et groupes dans le dispositif spatial.

Ces glissements et oppositions se reflètent dans le dispositif spatial des balancelles. L'idée d'indépendance se retrouve dans l'implantation des balancelles et des postes de travail à leur pourtour :

- éclatement de l'unité visuelle de l'atelier, divisé par les murs que forment les balancelles ; opacité de l'espace qui arrêtent les regards des chefs et des collègues.

- espace de stocks mobiles individualisant les postes, isolement des postes (distance et cloisonnement déjà évoqués).

Cette disposition est contraire à l'idée de fonctionnement de groupe, tant au point de vue de la coopération du travail que de celui de la libre conversation de voisinage (postes éloignés, opératrice se tournant le dos). Sur chaîne on pouvait parler à sa voisine d'avant ou d'après, mais aussi à celle qui, de l'autre côté du tapis vous faisait face. Du fait de ce côtoiement, il était difficile à celles qui le souhaitaient, de s'extraire des conversations qui lui déplaisaient. Ces opératrices apprécient l'isolement créé par les balancelles. Aux autres, les relations de voisinage font défaut sur balancelle ; elles soulignent leur désagrément à ne plus pouvoir les poursuivre, alors qu'au même moment on les incite ou contraint à l'entraide mutuelle.

Ici se cristallise une double contradiction : le poste individuel, isolé entrave le fonctionnement de groupe, la dépendance mutuelle au sein du groupe limite le fonctionnement purement individuel du poste isolé. Aussi l'espace créé ne répond pas à l'objectif "groupe", tandis que la dépendance de groupe entrave l'autonomie individuelle prônée par la direction.

Par ailleurs l'espace de groupe demeure éclaté sur la plupart des balancelles : le calcul des temps au plus juste, la non reconnaissance d'un temps spécifique de formation à la polyvalence font que la plupart des opératrices ne "tournent" par sur les différents postes du groupe. Cette fixité empêche l'élargissement des tâches (prôné par la direction), la progression indiciaire (souhaitée par les opératrices). Il s'agit donc d'une collection, d'une suite de postes et non d'un groupe de postes dont les opératrices pourraient établir l'unité spatiale par la rotation du travail. Aussi ni l'usage, ni la disposition des postes du groupe ne forment une unité spatiale homogène témoignant d'un fonctionnement de groupe.

L'individualisation des postes peut se trouver confortée par les divisions internes au groupe de travail. L'unité de celui-ci se heurte au maintien de postes de difficulté ou rémunération différentes (même si l'écart reste faible : environ 70 F par mois), ainsi qu'aux frictions qu'engendre entre les opératrices le fait d'être redevables collectivement du compte de production. Sur chaîne les différences de vitesse ou d'habileté d'une ouvrière à l'autre, même si elles suscitaient des tensions, ne se répercutaient pas sur l'ensemble de l'unité de travail, sinon dans le sens d'un alignement sur le poste le plus lent. Les autres ouvrières n'étaient pas tenues responsables de cette lenteur, ni du plus faible "compte".

Le groupe, lui, doit fournir son compte, à charge pour lui de compenser les lenteurs ou difficultés d'un de ses membres. Ceci conduit à aiguïser le contrôle mutuel⁹ et les conflits liés aux différences de vitesse ou d'efficacité des opératrices.

⁹ C'est le type de contrôle qui aux yeux de la direction rend possible un relâchement des contrôles hiérarchiques.

Les différences sont alors si mal ressenties qu'elles conduisent parfois des opératrices à demander à la maîtrise d'exclure certaines de leurs collègues pour ne pas compromettre les performances du groupe. Ont ainsi été "chassées" des opératrices jugées trop lentes ou trop souvent absentes (en particulier des syndicalistes bénéficiant d'heures de délégation).

On peut penser que lorsque l'exclusion est réalisée, se forme une cohésion du groupe restant. Et c'est par référence à une division à l'échelle plus large que se constitue l'unité du groupe : division entre les différents groupes qui entrent en rivalité sur les questions d'approvisionnement et de capacité à réaliser le "compte",

ou tout simplement s'ignorent. En témoigne le fait qu'en cas de problème rencontré par le groupe, il s'adresse directement à l'encadrement, mais n'en parle pas aux autres groupes de la même balancelle.

3. Mobilité et stabilité dans l'atelier.

Cette cohésion difficile des groupes est encore entravée par la gestion au jour le jour de la maîtrise : pour faire face à l'absentéisme et aux variations de production (qui dans le principe devraient être assumés par le groupe stable, polyvalent), les chefs d'atelier sont conduits à modifier l'effectif des groupes ou à en supprimer certains pour combler les absences des autres groupes. Le recours aux intérimaires aux périodes de pointe et leur nécessaire "encadrement" par des anciennes, fragilise encore l'existence des groupes. Pour les chefs d'atelier, l'espace des balancelles demeure un espace relativement indifférencié dans lequel ils doivent organiser la mobilité des opératrices pour arriver à obtenir la production requise de chacun des produits.

Cette mobilité des opératrices s'accompagne de modifications très fréquentes de la disposition des postes de travail ; selon les besoins, l'homme-méthode de l'atelier casera un groupe supplémentaire sur une balancelle ; pour ce faire il comprimera un peu l'espace de chacun des autres postes de la balancelle. Ceci introduit des perturbations pour un grand nombre d'opératrices même lorsque seulement quelques-unes sont véritablement déplacées d'un poste à un autre. Pour ces dernières, l'encadrement souligne l'inconvénient qu'engendre le changement de leur environnement, inconvénient doublé du fait que s'exerce toujours un surcroît de contrôle sur les personnes nouvellement installées à un poste.

Peu à peu s'est instauré dans l'atelier de montage un double régime dans la mobilité du travail et dans l'espace. En effet, pour garantir la productivité globale de l'atelier, la maîtrise hésite à déstructurer ou déplacer les groupes les plus productifs. Ces derniers se trouvent essentiellement sur des balancelles fabricant des produits stabilisés depuis longtemps. C'est d'ailleurs cette stabilité du produit qui a permis la bonne productivité du groupe ; ainsi que la rotation des postes et donc l'entraide au sein du groupe, confortant par là même sa productivité.

Seront donc plus facilement déplacés des groupes moins productifs, le plus souvent pour des raisons liées aux problèmes de mise au point de nouveaux produits qui entravent la montée en cadence. Les opératrices fréquemment déplacées de poste, de produit, de groupe ne peuvent de ce fait même atteindre aisément la même productivité que celles des groupes stables, et ainsi seront toujours susceptibles d'être de nouveau déplacées.

Ainsi l'espace de l'atelier se trouve structuré par la gestion de la main d'œuvre, elle-même étroitement liée à la nature des produits fabriqués.

A produit stable, main d'œuvre stable et espace stable redéfinissant une nouvelle gestion de l'atelier de montage. A nouveau produit, main d'œuvre mobile dans son travail et son espace, et gérée de façon individuelle, les groupes n'ayant alors qu'une existence informelle.

A l'échelle globale de l'atelier de montage coexistent donc plusieurs espaces : sur balancelle l'espace stable des groupes durables, l'espace mobile des individus en groupes instables ; s'y ajoute l'espace stable de la main d'œuvre sur postes individuels¹⁰ qui n'a pas été touchée par l'opération

A l'instar des nouveaux convoyeurs fixés dans le sol, il semble que l'atelier dans son ensemble ait gagné en stabilité par rapport à la situation antérieure sur chaîne, où le déplacement répété au cours de la journée d'une même opératrice n'était pas chose rare.

La gestion de la main d'œuvre par la maîtrise n'a pas permis la constitution de plus nombreux groupes stables ; cela témoigne des difficultés de modifier le fonctionnement social de l'atelier, quelles que soient les bonnes volontés, alors que tous, maîtrise et ouvrières, sont profondément marqués par ce qu'ils ont connu jusqu'alors, et que la direction continue d'exiger d'eux tous, en priorité absolue, le respect du programme de fabrication.

Le compte de produits au jour le jour prime toute considération et conduit de fait la maîtrise à conserver des méthodes de gestion dont elle a pu expérimenter l'efficacité antérieurement ; ce sont également celles employées dans les autres ateliers de l'usine, et qui plus généralement ont valeur de principe dans le monde du travail.

Il s'agit des règles communes d'autorité et de contrôle hiérarchique du travail et de la discipline.

¹⁰) Il s'agit de postes individuels conservés pour les personnes qui ne peuvent supporter la charge physique ou nerveuse des postes sur convoyeurs. Un certificat médical doit faire la preuve de cette inaptitude. Pour cette raison, le personnel de l'usine désigne la partie de l'atelier où ces postes sont installés, par le terme : "d'hospice".

4. Espace et modes de contrôle.

Le maintien de ces règles communes associé à l'obligation collective faite au groupe de fournir son compte instaure un double contrôle sur les opératrices. Le contrôle hiérarchique s'ajoute au contrôle par le compte de production et se manifeste en particulier par l'obligation faite aux opératrices de rester à leur place quelque soit l'état d'avancement de la production ; le chef vérifie le respect de cette fixité par un contrôle visuel des déplacements et des regroupements d'ouvrières.

Contrôle visuel et assignation aux postes entrent en contradiction avec l'idée de responsabilité de groupe et d'autonomie individuelle du rythme de travail. Le principe du désenchaînement et de la structure de groupe libérait l'espace de son rôle d'outil de contrôle : point n'était besoin de laisser le regard du chef vérifier la présence au poste : le libre choix des pauses, et des déplacements devenait possible. L'opacité de l'espace créée par la hauteur des balancelles n'était pas dans cette perspective un obstacle au fonctionnement de l'atelier.

Par contre, en rompant l'unité visuelle de l'atelier, cette disposition empêche cadres et chefs d'atelier d'exercer un contrôle simultané de l'ensemble de l'atelier ; les chefs d'atelier contrôlent alors la discipline, secteur par secteur, au cours des nombreux déplacements que leur occasionne la résolution des divers problèmes techniques de production. La monitrice qui contrôle un espace plus restreint et s'y déplace également fréquemment ne souffre pas de cette opacité de l'espace.

Si la disposition de l'espace de l'atelier freine et réduit l'échelle de contrôle visuel, ses conditions d'usage continuent de refléter, au contraire, la règle commune de discipline par l'assignation des ouvrières à leur poste de travail. Le contrôle de cette fixité par la maîtrise s'oppose dans le même temps à l'autonomie de déplacement permise par le désenchaînement et l'instauration d'un nouveau mode de contrôle : le compte de groupe.

Le contrôle par la maîtrise de la présence au poste de travail est plus ou moins rigoureux selon la personnalité du chef d'atelier ou les difficultés de production de la période. Il n'est pas impossible de s'absenter de son poste, c'est "mal vu" : les déplacements courts et sans arrêt-causette sont tolérés hors des pauses à heure fixe (dont les syndicats ont demandé le maintien malgré l'horaire variable) pour garantir un temps de repos fixe aux opératrices quelles que soient leurs difficultés à faire le compte).

D'autres facteurs imposent la fixité au poste : pendant la durée de mise au point d'un nouveau produit (1 an), il est très difficile aux opératrices de se "faire de l'avance". De plus le nouveau règlement d'horaire impose à l'opératrice de fournir le compte total de produits si ses absences du poste n'excèdent pas un quart d'heure ; ce rattrapage obligatoire de la production correspondant aux courtes absences (qui n'existait pas sur chaîne) calibre le volume des pauses sur celui de l'avance possible. Malgré ces limites de fait aux déplacements, les ouvrières supportent assez mal qu'elles soient renforcées par le contrôle du chef, qui infirme la liberté qu'on leur avait promise lors du désenchaînement.

Pourtant même si le double contrôle leur pèse, les opératrices intériorisent très largement cette règle de fixité au poste, dans la mesure où elles perçoivent une opposition entre la liberté de déplacement et la finalité de l'organisation du travail, à savoir, selon leurs termes, les faire travailler plus. Elles sont en effet un certain nombre à estimer qu'il y aurait un danger à user réellement de l'autonomie de déplacement, à aller par exemple dans la salle de repos hors des pauses. Outre le risque, immédiat et qui s'est confirmé, de voir le chef d'atelier venir vous y chercher en hurlant contre votre inaction, existe pour les opératrices un risque à plus long terme à leur sens, tout éloignement du poste signale aux yeux des chefs et des "méthodes" une disponibilité de fait pour un surcroît de travail ; toute manifestation de liberté dont le signe le plus flagrant est l'absence au poste et l'usage de lieux de repos aboutirait, tôt ou tard, à l'attribution de tâches supplémentaires venant combler le vide décelé.

Le service méthode ne dément pas cette vision des faits, mais attribue plutôt le peu de pauses libres au principe même de l'organisation du travail. En effet, après une première période du désenchaînement où les ouvrières se sur-activaient et dégageaient ainsi ensuite du temps libre, celles-ci ont ensuite compris le bon fonctionnement du système (selon le service méthodes) qui consiste à "lisser" sa charge travail sur toute la journée, et à prendre du repos dehors.

Ainsi, quels qu'aient été les espoirs, résistances, revendications suscitées par le nouveau système de montage en matière d'autonomie de déplacement et de pause, il semble que les différents acteurs sociaux s'accordent à reconnaître la pérennité d'un principe fondamental de l'espace de travail : l'usine est un lieu qui exclut l'idée de repos ; on est là pour travailler ; le signe du travail est la fixité au poste ; le contrôle visuel de cette fixité reste un outil privilégié du contrôle du travail.

Si, vis à vis de l'extérieur, la salle de repos constitue pour la direction un signe fort d'une libéralisation de la vie sociale à l'intérieur de l'usine, les règles très strictes qu'elle fixe à l'utilisation de cette salle témoignent du caractère contrôlé du repos qu'elle propose à son personnel. Il ne s'agit pas d'abriter une pratique spontanée des travailleurs, mais de codifier l'usage d'un lieu octroyé de liberté surveillée, qui remplacerait avantageusement pour la direction l'actuel coin-boisson dont elle dénonce l'usage peu respectueux qu'elle évalue au degré de calme, d'ordre et de propreté

Ceux-ci doivent régner dans la salle de repos comme signe de bonne conduite, sous peine d'en interdire l'accès. Cette menace de fermeture en cas d'usage non conforme désigne aux yeux des syndicalistes la salle de repos comme un lieu de la direction, car, si c'était un lieu du personnel c'est à dire utilisé massivement et spontanément comme l'est le coin boisson, elle ne pourrait sans réaction violente servir d'enjeu dans le polissage des mœurs ouvrières à l'usine.

Si le système de montage sur balancelle et les horaires variables ne remettent pas en cause les règles fondamentales d'usage de l'espace liées à

la discipline du travail, il faut cependant noter qu'ils conduisent les ouvrières à adopter des pratiques plus personnelles ; l'unité de temps et de lieu est rompue et les conditions de travail s'individualisent. Parallèlement certains lieux collectifs ne font plus l'objet d'un usage commun : les vestiaires que chaque ouvrière, à son heure maintenant, traverse en courant vers la pointeuse.

Malgré cette individualisation, demeurent des pratiques communes liées aux pauses, aux repas, aux trajets domicile-travail qui trouvent leurs lieux propres d'expression : coin de balancelles, tables de cantines, voiture ou coin de car.

Enfin, la nouvelle disposition des balancelles permet un nouvel usage de l'atelier dans le but de déjouer le contrôle visuel et la fixité au poste. En effet l'opacité de l'atelier rend plus aisée la protection du regard ; ainsi se définit un nouvel espace : zones protégées, zones exposées au regard du chef dans l'allée, dans son bureau, au regard du cadre sur le "balcon" qui domine l'atelier de montage.

Par ailleurs l'horaire variable en scindant le temps de travail en plages horaires fixes, communes à tout le personnel, et plages variables, brouille le contrôle visuel pendant les plages variables : au cours de celles-ci les déplacements se multiplient, les absences au poste se justifient par un départ possible : le flou s'empare de l'image que les chefs ont de la densité de l'atelier et de l'occupation des postes. La connivence entre les opératrices d'une même balancelle peut leur permettre de maintenir une occupation raisonnable des postes et de libérer quelques-unes d'entre elles.

Et c'est bien plus autour de l'horaire variable que se développent des pratiques nouvelles, que se jouent les nouveaux modes de contrôle recherchés par la direction.

On a vu la faible résonance collective du groupe face à la production ou à l'organisation du travail ; ceci se trouvera accentué à l'avenir par

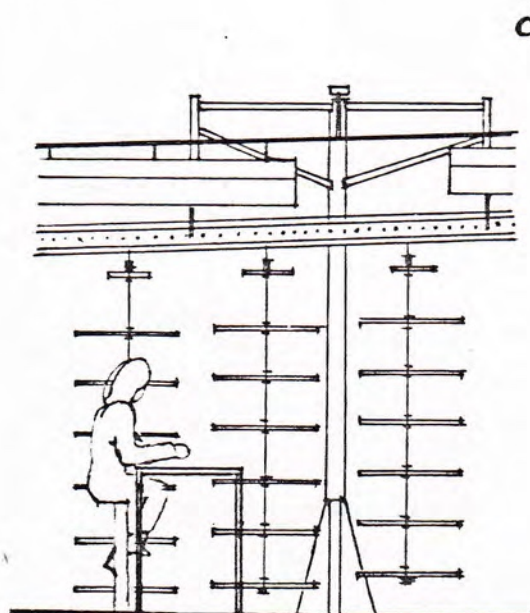
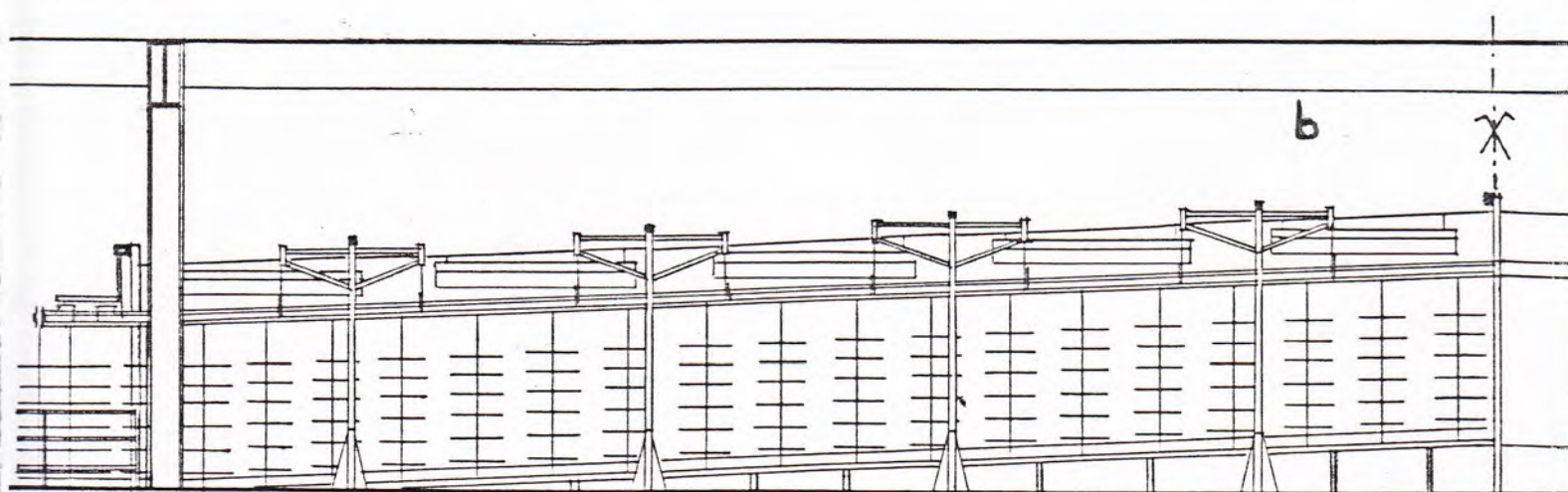
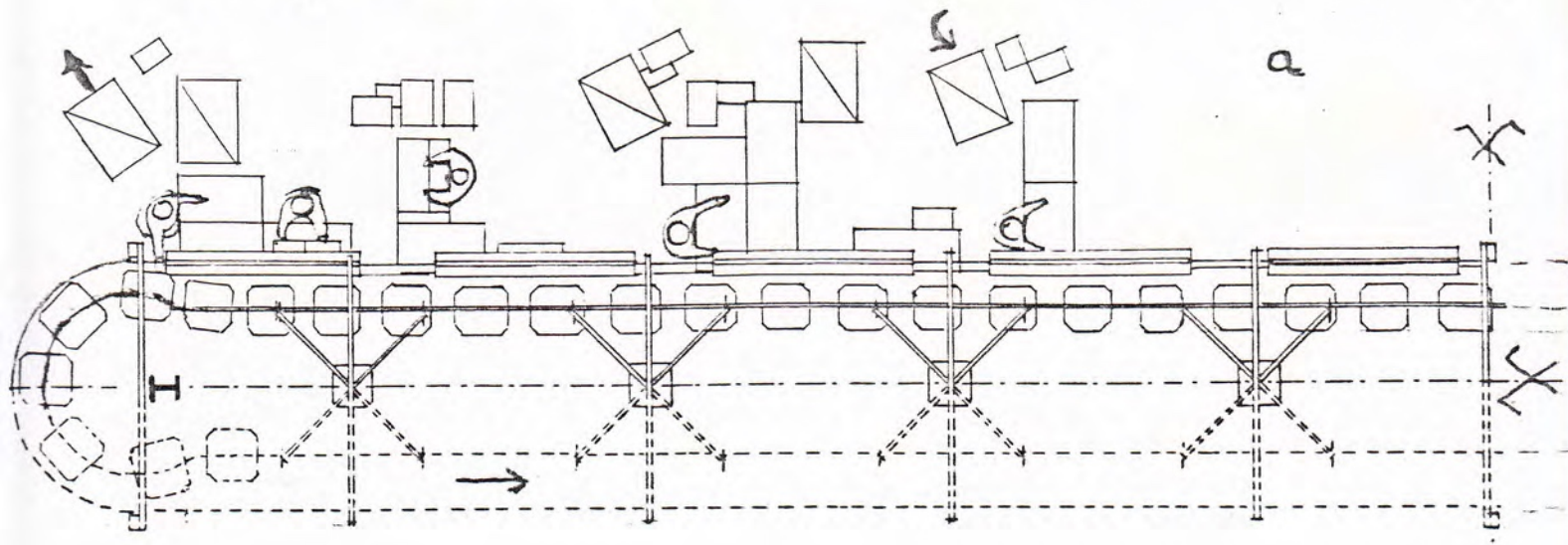
l'automatisation de certaines séquences du montage qui réduira l'unité de travail à une ou deux personnes pour certains produits. Par contre le groupe demeure une perspective d'alternative ou plutôt de complément au contrôle hiérarchique du rendement. En liant l'assouplissement des horaires variables et maintien de la productivité des groupes d'opératrices, l'encadrement souhaite développer un contrôle mutuel des opératrices sur le rendement de chacune d'elles.

Le tableau de l'atelier, comme lieu de vie sociale ne peut s'achever sans qu'il soit fait mention de ce qui aux yeux de presque tous qualifie ce lieu particulier de l'usine et le climat social qui y règne : c'est un espace de femmes.

On peut s'interroger sur l'évolution future lorsqu'on entend si fort de la bouche des cadres autant que des opératrices, clamer l'inévitable mécontentement qui règne dans les ateliers de femmes, et attribuer les difficultés de la production et du travail à la faiblesse nerveuse des femmes ou au goût féminin du conflit mesquin.

ANNEXES

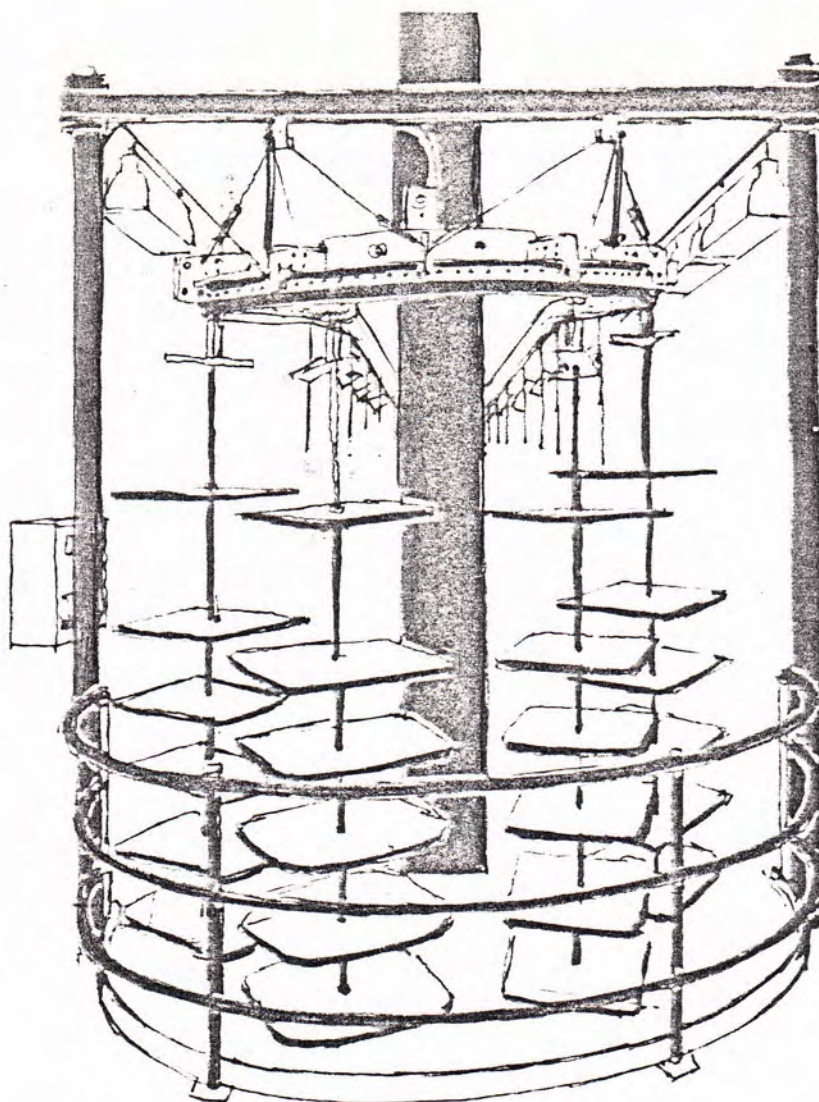
- DESCRIPTIF DU CONVOYEUR A BALANCELLES
- LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DE L'ATELIER
DE MONTAGE
- TABLEAU DE SYNTHESE DES OBJECTIFS ET MOYENS
DE L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
Extrait du dossier soumis au FACT
- PHOTOS



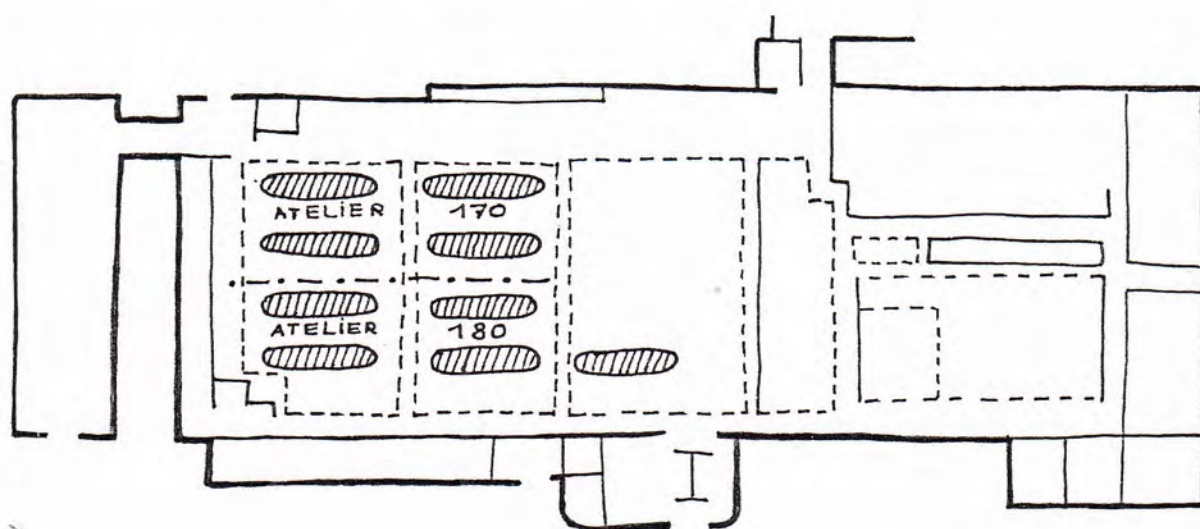
a. vue par dessus ech. 1cm/m.

b. coupe axiale ech 1cm/m

c - élévation ech. 2cm/m



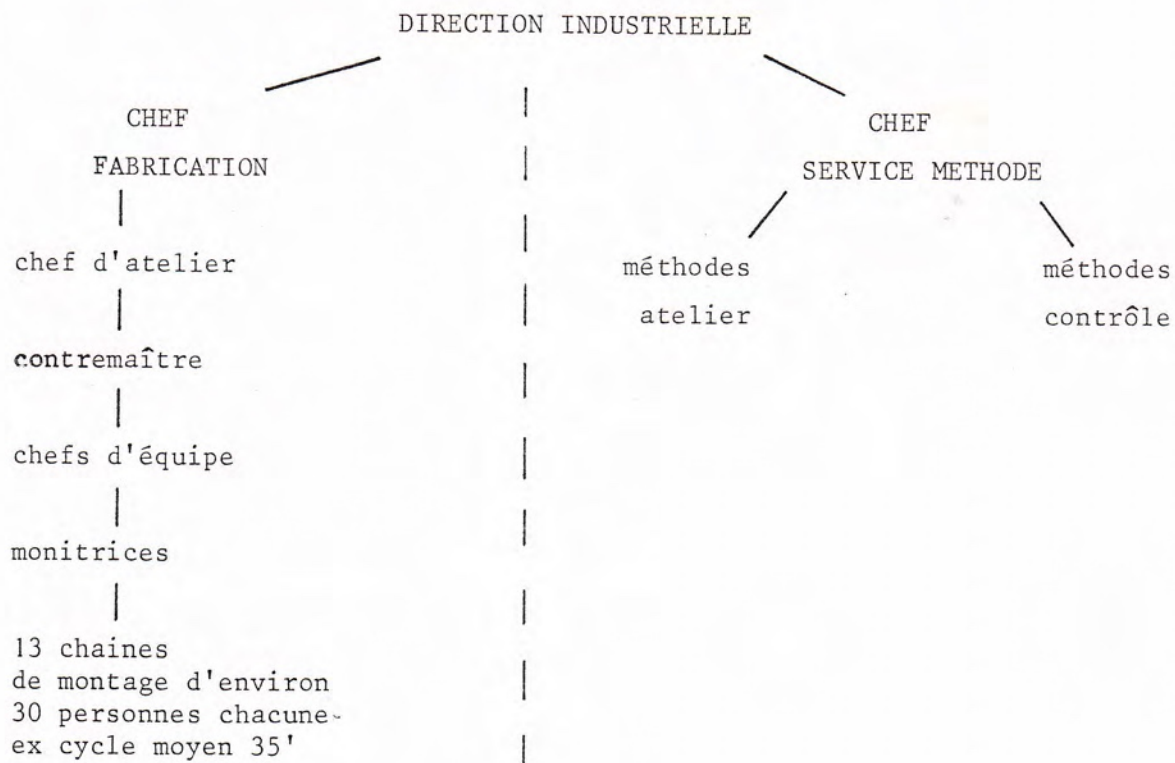
EXTREMITÉ D'UNE BALANCELLE



EMPLACEMENT ACTUEL DES BALANCELLES

CHANGEMENT ORGANISATIONNEL DU MONTAGE

ANCIENNE ORGANISATION



NOUVELLE ORGANISATION

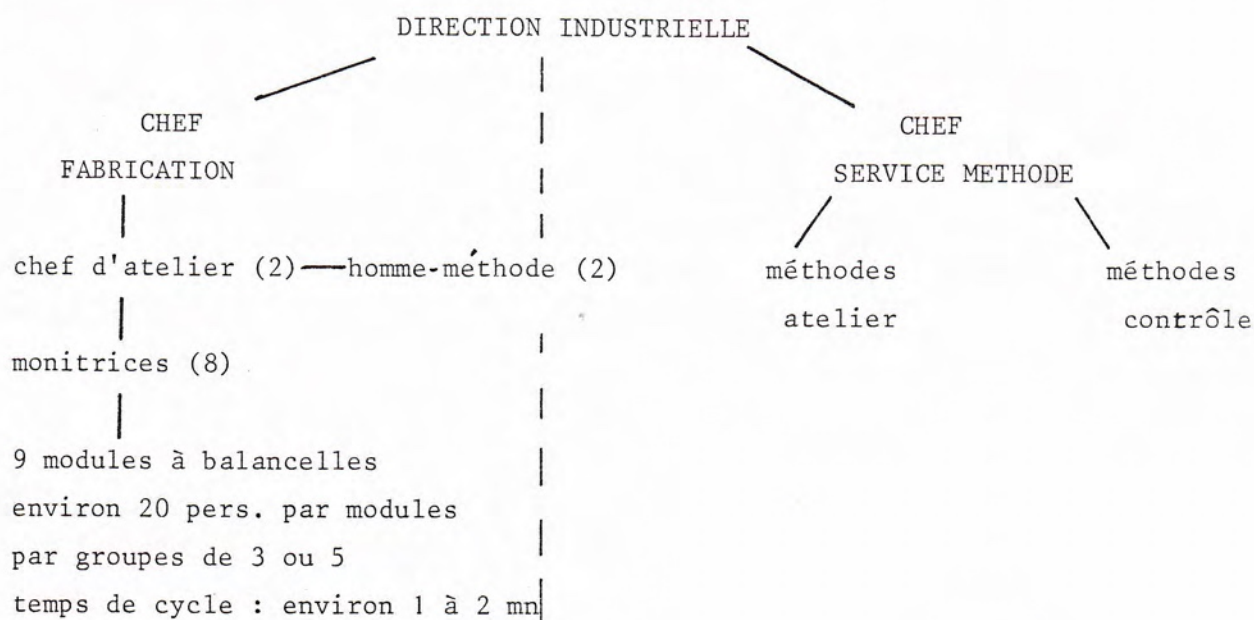


Tableau de SYNTHESE

OBJECTIFS	MOYENS	PERSONNELS CONCERNES	PLANNING
<u>OBJECTIF GLOBAL DE DEPART</u> L'accèsion progressive des opératrices du montage à l'autonomie : - par rapport au système technique - par rapport au temps - au sein d'un groupe - au plan professionnel <u>OBJECTIFS OPERATIONNELS :</u> 1 - Désenchainement 2 - Gestion du temps, auto-régulation . à la journée : . à la semaine . Avec variabilité des horaires 3 - Développement des possibilités d'expression 4 - Développement de la coopération et entr'aide	Mise au point et installation de nouveaux "modules" de montage à stockage dynamique remplaçant les anciens convoyeurs. Les nouveaux modules La perspective des horaires variables Constructions de salles de repos Apprentissage et formation Idem + changement dans le fonctionnement des structures connexes (Approvisionnement en particulier) et la coopération. Idem + horaires variables (mise en place d'un système dont la souplesse s'accroîtra avec le temps et l'évolution des attitudes et des organisations). Attitudes de coopération et de consultation de l'environnement hiérarchique et fonctionnel Formation de cet environnement Rendue possible mais non obligatoire par le nouveau système. Formation des opératrices à l'organisation et accessio au "remplacement" au sein d'une équipe de 3 à 6 personnes. Aide de la part de la hiérarchie.	382 opératrices sur chaines dont : - 701 - 217 0 2 - 158 0 3 Déjà réalisé pour 318 personnes sur postes individuels 382 pératrices sur chaines. puis tout le personnel de fabrication : 700. Tout le personnel des usines : 1100 personnes. d'abord les opératrices sur chaines puis de l'ensemble de la fabrication. idem	Un 1/2 module expérimental depuis Octobre 76, 14 personnes. Avril 77 : 1 module, 14 personnes. Mai 77 : 15 personnes en formation. Juillet 77 : 1 module, 30 personnes. Fin 77 : 1 module, 30 personnes. 1978 : 1 module de 30 personnes par moi Mi 79 : fin de l'extension. L'apprentissage de l'auto-régulation dure environ 4 mois. A partir de 1978 lorsque l'évolution des structures aura commencé. Expérimentation à partir du début 1978 et extension et assouplissement progressifFin 1979. Au fur et à mesure de la mise en place du personnel sur les "modules". A partir de Mai 1977. Réalisation dans le cadre de l'horaire variable, donc à dater du début de 1978 puis extension progressive.

5 - Développement de l'intérêt du travail

En plus des points vus plus haut :
Désenchainement. Gestion du temps, expression coopération.
Accession, par participation avec la monitrice ou par délégation individuelle ou de groupe à certaines fonctions ou certains "suivis" :
Apprentissage - Approv. Composants et formation Maintenance, Contrôle des opératrices Suivis Production/Program. etc...

Formation de la hiérarchie et évolution du fonctionnement des structures fonctionnelles.

6 - Evolution de la fonction et des relations hiérarchiques

Développement dans ce cadre :

- des tâches de "suivi" et de gestion
- des tâches techniques en relation avec les Services Fonctionnels.
- des tâches de relation, formation, information, animation.

7 - Evolution au niveau des services fonctionnels :

- structures
- fonctionnement, rôles
- rapport avec la fabrication

8 - Amélioration des conditions matérielles de travail :

- Aménagement des postes, outillages, manutentions, stockage, dextérité, etc...
- Suppression de gestes inutiles.
- Réduction du bruit
- Amélioration du "confort"
- Amélioration de la sécurité

D'abord opératrices des chaînes puis ensemble du personnel des ateliers de fabrication.

Encadrement de toutes les usines :

- 18 monitrices
- 12 chefs d'équipe
- 8 contre-maître
- 4 chefs d'ateliers
- 12 cadres
- puis 30 cadres : information

6 cadres (Méthodes, Achats, Personnel, Contrôle, etc...)
12 agents de ces services.

Personnels des chaînes puis tout le personnel de production

Idem

A dater de Mai 1977

Déjà engagé pour les Méthodes, à dater de 1977 pour les autres services.

Etudes, formations et réalisations en permanence liées aux modules et dans le reste de l'usine.

Depuis le début du désenchainement à long terme en fonction de l'évolution du rôle hiérarchique et des structures fonctionnelles.

Début Avril 1977 à Juin 1977 pour la première formation.

1ère action : Janvier à Avril 1977

2ème action : de Mai à Décembre 1977

-Formation des services, de la hiérarchie et des opératrices à l'économie.
-Etude par intervenants extérieurs.



Encombrement des allées autour d'une chaîne



Un convoyeur à balancelles vu du "balcon"

CHAPITRE III

ORGANISATIONS, PRATIQUES

ET REPRESENTATIONS DE L'ESPACE

I. PREALABLES

Les lectures que l'on peut entreprendre d'un espace comme celui de l'usine S, les pratiques que l'on peut y développer sont évidemment multiples. Il est d'autant plus nécessaire de le souligner, même si cela a déjà été fait souvent, qu'on est confronté sans cesse à des appréhensions linéaires. Elles peuvent s'exprimer de façon cohérente, comme une explication globale et définitive, elles peuvent être juxtaposées, formant dans une même phrase, une même action, un nœud de contradictions. Rares sont les moments où les personnes qui vivent dans cet espace, qui en quelque sorte le forment, qui agissent sur lui, ont conscience de la complexité de leur propre discours sur l'espace, de leurs propres comportements dans l'espace⁴⁰.

C'est néanmoins cette richesse des pratiques et des discours que nous voulions interroger et, à travers elle, les enjeux dont l'espace est le support ou l'objet. Ces enjeux échappent le plus souvent aux analyses spontanées des personnes concernées : parce que pour les reconnaître il faudrait justement que soit reconnue la complexité des lectures et des usages de l'espace, la complexité des niveaux et des modes de son influence comme de son appréhension.

Il nous paraît nécessaire de rappeler notre trame d'analyse, provenant sans doute largement des études urbaines ou de l'habitat, mais aussi de ce qui nous est apparu au cours de l'enquête. A savoir que l'espace n'est pas seulement une donnée objective, matérielle, extérieures aux rapports sociaux que l'on produit, mais, tout autant un moment de ces rapports, et ceci dans toutes les dimensions qu'ils peuvent prendre : à la

⁴⁰ Les moyens d'enquête que nous avons eus ne nous permettent pas d'analyse directe des comportements, des pratiques, des usages. C'est donc à travers les discours, particulièrement ceux des entretiens, que nous les connaissons. D'où, pour nous, une deuxième difficulté : quelle est la part de rationalisation, celle de l'oubli, celle de la déformation intentionnelle, etc. ? Il n'est guère possible de le savoir de façon constante et certaine. Sauf lorsque l'occasion sous était donnée de vérifier matériellement les faits évoqués, sauf lorsque les discours contradictoires (d'une même personne ou entre plusieurs) obligent à revenir sur leur contenu manifeste.

fois expression de ces rapports et cadre dans lequel ils se développent, se transforment.

C'est dire qu'y perdure la matérialité des périodes antérieures, mais que leur signification actuelle peut avoir été transformée : par les usages, par l'interprétation donnée aux situations qui ont déterminé cette conformation de l'espace. C'est dire aussi que les aménagements matériels actuels ne s'arrêtent pas aux finalités déclarées par ceux qui les décident ou les réalisent, mais entrent dans un système duquel participent bien d'autres déterminations, d'ordre divers, même si celles-ci ne sont pas conscientes : et pourtant, ce peuvent être, ce sont souvent ces déterminations non reconnues qui sont en fin de compte décisives quant au choix des solutions techniques répondant au projet déclaré. De même s'entrecroisent des significations, des représentations, des usages de l'espace qui ne sont pas plus homogènes à l'intérieur d'une entité sociale que ne l'est cette entité elle-même. Les enjeux qui s'expriment ou se forment alors à propos de l'espace et de son aménagement ne sont rien d'autre que des modalités particulières des enjeux sociaux qui parcourent cette entité, enjeux endogènes ou exogènes, internes ou externes, simples ou complexes. Ce qui ne doit pas conduire à faire l'économie de cette particularité : la matérialité de l'espace, ou si l'on veut, l'autonomie qu'acquiert, une fois matérialisé et parce que matériel, le résultat à un moment donné du développement des relations dans le groupe et ses rapports avec l'extérieur.

Un exemple peut illustrer ce que nous affirmons et aider à la préciser. Dans l'usine S, on trouve en bout d'atelier, devant les bureaux installés au premier niveau, une passerelle desservant ces bureaux et donnant sur le grand hall de l'atelier (voir croquis, fig. 1).

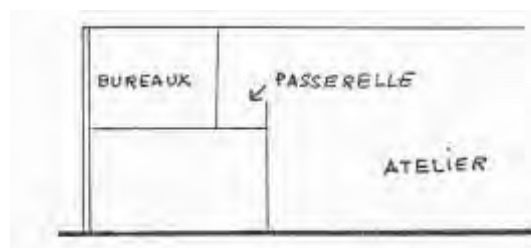


Fig. 1 : Croquis en coupe de la passerelle dominant l'atelier

Lorsque nous avons visité l'usine et rencontré plusieurs cadres dont les bureaux se trouvent justement là, à plusieurs reprises c'est du haut de cette passerelle que l'on nous a expliqué l'organisation de l'atelier, montré les machines, les groupes de travailleurs, etc. Ultérieurement, dans les entretiens, plusieurs ouvrières, surtout celles qui travaillent à proximité de cette passerelle, ont expliqué comment elles préféreraient installer une sorte d'écran visuel entre ce "point de vue" et elles-mêmes, comment elles se sentaient surveillées du haut de cette balustrade. Dans une courte note, destinées aux dirigeants et responsables, y compris syndicaux, de l'usine (voir la démarche d'étude), nous avons écrit ce propos : "*C'est largement encore pour assurer une surveillance visuelle que se font les aménagements (cf. le "balcon" qui domine le montage...)*". Cette remarque a fait sursauter les cadres et la direction de l'usine et a été, de même, jugée erronée par certains syndicalistes (ne travaillant pas eux-mêmes au montage, sous le dit balcon).

Si on analyse une telle situation, que peut-on en dire? Matériellement il y a cette passerelle, que l'on peut appeler de différents noms suivant les références que l'on se donne, et balcon est bien un de ces noms : de là on peut voir et on regarde, on discute en montrant, etc. Il arrive qu'on voit des choses qui seront ensuite reprochées à des ouvrières de montage Mais ce n'est pas considéré par la direction et les cadres comme un poste d'observation, de contrôle.

Surtout, l'intention que nous avons prêtée aux constructeurs de l'usine (même si la direction actuelle n'est plus celle qui a participé à cette construction) d'avoir aménagé cet espace pour la surveillance et le contrôle visuel était pour eux intolérable. On peut penser qu'il s'agit là pourtant d'un dispositif matériel extrêmement banal, que rien de fonctionnel ne rend nécessaire (on aurait pu desservir les bureaux autrement), que l'on rencontre dans un grand nombre d'ateliers et dont l'origine, bien établie, est en effet d'assurer aux cadres et à la maîtrise qui se trouvent dans les bureaux surélevés par rapport à l'atelier, un libre regard, une facile surveillance sur le personnel situé au niveau bas. On a affaire ici à un

"modèle" d'espace, un "*pattern*" au sens où l'entend Christopher Alexander ou les sociologues américains.

Et ce modèle a été reproduit, dans notre usine, sans doute parce qu'il apparaissait, comme tout bon modèle "normal", "naturel". La direction et les cadres actuels, peut-être aussi ceux qui ont participé à l'aménagement de l'usine, ont pu l'utiliser sans en reprendre l'intention ou en voir le sens. Il est vrai que les rapports sociaux qu'ils veulent développer à l'intérieur de l'usine reposent sur d'autres méthodes que le contrôle visuel et la répression directe.

Il reste que la représentation, le modèle, demeure fort. au moins pour les ouvrières qui sont en dessous. Et pour nous aussi qui, dans un premier temps, avons vu en cette passerelle, ou ce balcon, un classique promontoire de surveillance. Dans les pratiques, il y a aussi rémanence du modèle : car il arrive qu'un responsable voie d'en haut quelque chose qui ne lui plait pas et qu'il s'en suive une réprimande; et réciproquement, les ouvrières se protègent de ce regard comme elles le peuvent, en montant des cartons, en laissant des stocks s'élever en hauteur, etc. Pourtant, dans les représentations de la direction et des cadres, le balcon n'est qu'une passerelle fonctionnelle, servant à desservir des bureaux, et s'il leur arrive de regarder, de là, l'atelier, ce n'est qu'en raison d'une disposition de hasard.

Dans ce mélange de dispositifs, d'usages, de représentations, se dit en fait quelque chose de l'histoire des espaces industriels et plus généralement des rapports de travail dans ce type d'usine. Mais aussi, pour nous, des enjeux aujourd'hui essentiels dans l'usine S. La direction cherche en effet à mettre en place un mode de gestion des travailleurs qui rende caduques les formes de contrôle traditionnel et en particulier la surveillance visuelle par la maîtrise et les cadres. Pour elle, l'espace est "naturellement" ordonné à cette nouvelle politique sociale. Lorsque nous avons dit, peut-être par suite d'une analyse trop rapide, qu'il était autre chose, lorsque nous avons souligné que, de toute façon, il pouvait être autre chose en rappelant qu'il y avait ce balcon et que pour les ouvrières il était le lieu d'un contrôle sur

elles, nous avons remis en cause cette soumission de l'espace aux intentions et, par la, semblé mettre en doute les intentions elles-mêmes.

Pourtant, ce balcon rappelle en permanence, au moins à certains membres de l'usine, les formes classiques du contrôle et les rappeler, c'est déjà les faire exister dans les représentations qu'ils ont de l'espace. Lesquelles sont soutenues par tout ce qui demeure de ces modalités anciennes dans le déroulement concret du fonctionnement de l'usine, et tout le monde est d'accord pour reconnaître qu'il en reste encore.

Finalement, au-delà d'une erreur probable sur les intentions de la direction et des cadres, ce que cette anecdote révèle, c'est qu'une seule définition des lieux, des espaces est juste acceptable : celle qu'en donne la direction, naturellement placée en position de comprendre, de décider, de définir. Et nous avons donné d'un espace particulier une autre définition, une autre interprétation; et nous avons affirmé que les ouvrières aussi avaient de cet espace leur lecture⁹ leur connaissance, leur usage.

Certes, on peut interpréter tout cela comme un grand malentendu. Mai: qui entend juste ? Quel est le "vrai" espace ? Celui des représentations, et alors des représentations de qui ? Celui des usages intentionnellement recherche. ou de ceux qui continuent bien qu'on les rejette ? Quel sens doit-il être privilégié pour lire le dispositif matériel : celui que porte l'histoire des espaces industriels, celui que craignent les ouvrières ou celui que reconnaissent la direction et les cadres de l'usine. De la matérialité du dispositif on est passé à un entrelacs de significations, de représentations, de dispositifs matériels en réaction, etc.; avec, en bout, un enjeu de taille : qui donne le sens, qui institue l'ordre des choses ? Ou si l'on veut, la *meilleure* raison de l'espace est-elle aussi la raison du plus fort ?

II. DISPOSITIFS.

1. Points de vue

a) L'espace de l'usine c'était d'abord pour nous un ensemble matériel. Bâtiments, machines, convoyeurs, stocks, on peut décrire tout ça ou le dessiner, le photographier, etc. Mais lorsqu'on a demandé aux salariés de l'usine une telle description (voir le plan des entretiens réalisés à l'usine S), ce n'est jamais ainsi qu'ils se sont exprimés. Quelle que soit la diversité de leur façon de s'y prendre, ce qu'ils décrivent est toujours un processus.

C'est dire que donner de cet espace une image, prise à un moment donné, d'objets matériels les uns dans les autres, les uns à côté des autres, ce qui est toujours possible, ne rend pas compte de ce qu'il est. Ou de façon très secondaire. Etant nous-mêmes allés plusieurs fois sur place, avec des intervalles de plusieurs mois, quel moment de l'usine aurait-il fallu que nous choissions? Et la manière de présenter une telle description est déjà lourde de significations tant, en matière d'espace, et particulièrement ici, le physique et le social sont intime.

Le plus souvent, le personnel de l'usine, lorsqu'il peut donner une image d'ensemble, le fonde non pas sur les formes et les matières qui composent cet espace mais sur ce qui s'y déroule : une production. On commencera par les matières premières, leur stockage et le bâtiment qui les abrite, puis on expliquera les moyens et les moments de la production pour finir avec la sortie des produits finis. La vieille conception, on y trouve référence chez Lao-Tseu, qui privilégie le vide intérieur à son enveloppe est ici doublement reprise : c'est l'intérieur qui définit l'espace tel qu'il est connu, vécu, etc., et ce qui importe est ce qui s'y passe, non ce qu'il est physiquement.

Plus rarement, l'espace de l'usine est donné à connaître par son histoire. Y compris dans d'autres lieux puisque l'origine de cet établissement est un atelier situé à l'intérieur de la ville proche, fondé en 1946, transporté en 1966 sur le terrain, extérieur à la ville, où il est actuellement, après son achat par une société américaine. Les personnes qui ont vécu cette histoire

privilégient plus souvent-cette présentation lorsqu'elle renforce leur position : ils indiquent que c'est le processus historique qui les a conduit aux postes où ils sont aujourd'hui (en quelque sorte, un processus naturel) plutôt que celui de la production, à durée plus courte et plus aléatoire.

Enfin, si l'on prend comme référence la présentation de l'usine par la société à laquelle elle appartient, dans des brochures par exemple, c'est alors le côté institutionnel et financier qui fonde l'espace : on commence par renvoyer l'usine à la société, celle-ci au holding auquel elle appartient. C'est alors le groupe qui domine et l'ensemble industriel et commercial qu'il représente. L'usine n'est plus qu'un morceau d'espace dans un espace économique bien plus vaste. Dans l'usine elle-même, c'est aussi selon cette problématique que nous a été présenté la première fois, l'établissement par la direction.

Notre propos n'est pas d'analyser ici chacun de ces points de vue mais de souligner que, même ramené à sa seule matérialité, l'espace de l'usine est toujours donné comme un ensemble de dispositifs, renvoyant donc à des positions ou des finalités. Nous pourrions aller beaucoup plus loin dans ce sens : ce qui est vrai pour l'ensemble de l'usine l'est aussi pour des parties, des éléments aussi petits soient-ils; d'autre part, outre celles que nous venons de rappeler, bien d'autres finalisations sont évoquées si l'on rentre dans le détail des personnes et des éléments. Inutile d'ajouter que tout ceci donne un ensemble composite, parfois contradictoire, ne permettant en tout cas à un observateur aucune mise en ordre d'ensemble qui puisse satisfaire tout le monde.

b) Tenter de rassembler malgré tout une image "objective" de l'espace de l'usine, c'est donc s'appuyer sur une rationalité qui n'y existe pas et n'a de sens que par référence à une autre finalité, absente jusqu'ici de l'établissement⁴¹. De plus se pose alors pour nous la question du mode

⁴¹ On peut d'ailleurs se demander si cette absence d'une prise en compte de l'espace en lui-même, qui ne s'arrête bien sûr pas à sa description mais intéresse d'abord sa gestion n'est pas une des causes d'un phénomène que nous avons rencontré à plusieurs reprises et particulièrement dans un autre établissement, l'usine "C" : celle-ci disposait de surface pour sa production actuelle et cependant manquait

d'exposition de cette image. Autant dans la ville et l'habitat on sait à peu près articuler les déterminations de l'espace et donc en proposer une description, autant, ici, comme d'ailleurs pour l'espace agricole très marqué lui aussi par le problème de la production, la question est ouverte.

Elle pourrait, à première vue apparaître oiseuse. Nous ne le pensons pas. En effet décrire d'abord des bâtiments, par exemple, parce que c'est cela que l'on voit d'abord en arrivant, conduira à placer ensuite les machines dans ces bâtiments, puis les ouvriers derrière leurs machines. Pourtant on sait que souvent c'est d'abord le dispositif de production qui est dessiné, autour duquel on construit ensuite une enveloppe. Ce peuvent être aussi les rapports sociaux dans l'usine qui sonnent les axes essentiels de la composition de l'espace⁴², ou l'image de marque sociale, industrielle ou commerciale⁴³, etc.

Bien sûr il y a des rapports entre ces déterminations et aucune n'est totalement absente, au moins dans les usines récentes. D'autant que l'expérience ou l'habitude entraînent, à partir de réalisations antérieures, des anticipations sur le traitement de certaines d'entre elles ou de leurs relations. Mais il reste que c'est justement la nature et l'orientation de ces relations qui est en cause et donc nécessairement un mode de description donne une interprétation. Dans la mesure où celle-ci est, dans le cas de la S, rien moins -qu'évidente, celle que nous proposons ne peut être que la nôtre, liée à notre statut d'observateur extérieur, à notre projet, à nos finalités.

cruellement de place; non par saturation mais par gaspillage d'un espace jamais pris en considération. A force de mettre les choses (objets, stocks, machines, passages, etc.) un peu n'importe où, puisqu'il y avait de la place, un imbroglio spatial dommageable et sans solution est devenu petit à petit un poids pour l'entreprise, un frein à son développement, et particulièrement dans la période où se posait pour elle la question de son adaptation à de nouvelles conditions économiques, institutionnelles, commerciales.

⁴² Voir dans ce sens le texte sur l'usine N : "L'aménagement de l'espace industriel comme pièce d'une politique sociale, le cas d'une usine du Nord".

⁴³ C'est surtout vrai pour les sièges sociaux dont on sait, par exemple, avec quel soin est parfois choisie l'adresse où traitée la façade, mais aussi pour ses usines, en particulier celles qui ont fait l'objet d'un traitement architectural spécifique.

2. Description.

De son histoire, l'usine a tiré globalement deux caractéristiques spatiales : une forme générale et une organisation intérieure. Si la première a été à peu près conservée, malgré des modifications, la seconde est beaucoup plus évolutive : à la fois par l'importance des bouleversements apportés et la fréquence des transformations qui s'y appliquent. Ce sont d'ailleurs elles qui, à un moment donné, peuvent rendre nécessaire une modification de l'enveloppe, intervention qualitative sur l'espace d'ensemble par suite des pressions qu'accumulent petit à petit les évolutions de l'organisation intérieure.

a) Construite par la société américaine qui en a été propriétaire pendant quelques cinq ans, l'usine en a gardé quelques aspects formels : une conception générale en bâtiment aveugle de l'atelier, en une seule surface ouverte, sur un seul niveau, regroupant toutes les activités de production et de stockage à l'origine⁴⁴. En façade, directement appuyé sur lui sur environ les deux tiers du grand côté du rectangle qu'il forme, le hall d'accueil et des bureaux, sur deux niveaux (les toitures des bureaux et de l'atelier arrivant ainsi à la même hauteur) forment une bande de faible épaisseur (un bureau plus un couloir).

Un des petits côtés de l'usine est de la même façon bordé de bureaux prolongeant en "L" ceux de la façade (c'est là que se trouve la passerelle dont nous avons parlé plus haut, ainsi que le local du Comité d'Entreprise) (fig. 2).

⁴⁴ Le premier projet prévoyait un développement de l'usine avec, perpendiculairement à l'atelier actuel, un second qui n'a jamais été construit. Si cela avait été, la fabrication des moteurs y aurait été déplacée, l'atelier actuel n'étant plus qu'un hall de montage. Etaient aussi prévues une climatisation de l'ensemble de l'usine et des plantations de fleurs à l'intérieur des bâtiments. Sur le terrain' vaste, les américains voulaient en outre construire une dizaine de villas pour cadres et un hôtel. L'hésitation puis le dégagement des capitaux américains ont eu raison de ces projets.

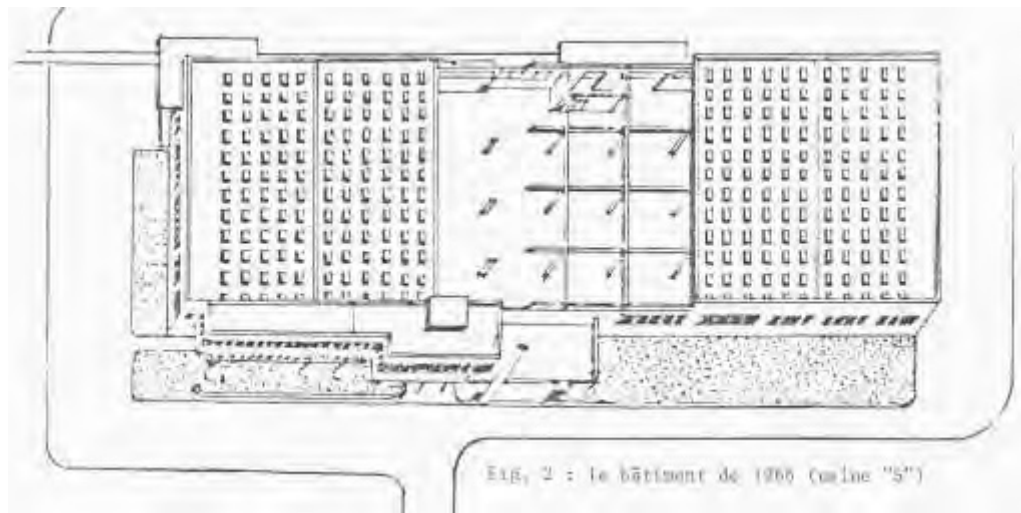


Figure 2 : le bâtiment de 1966 (usine S)

L'architecte (grosse agence parisienne, aidée d'un bureau local) chargé de cette construction a voulu y inclure des éléments rappelant l'architecture de la région. Cela prend principalement l'allure de murs de pierre et d'une orientation permettant aux bureaux de façade un éclairage au sud et la vue sur les montagnes (figure 3).

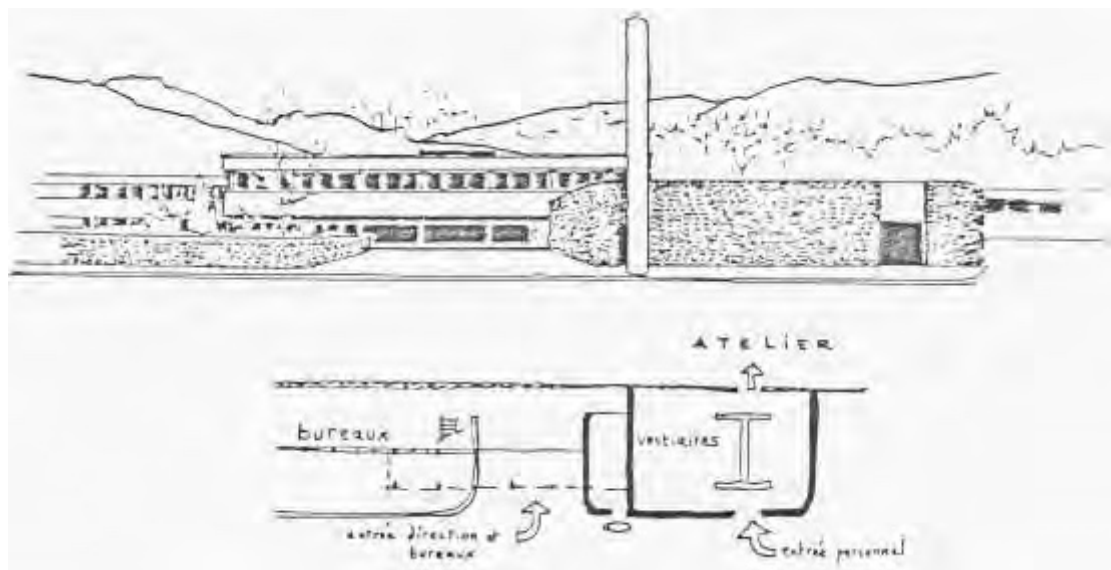


Fig.3 : Façade sud (usine S)

Mais il faut aussi signaler, en ce sens, la conservation de la ferme sur le terrain de laquelle l'usine a été construite, aujourd'hui utilisée pour des locaux sociaux (restaurant, crèche, etc.). Le parking, dans cette composition devait être éloigné pour permettre à une large pelouse d'orner le devant de l'usine : le parking a pris la place de la pelouse (figures 4 et 5 pages suivantes).

b) A l'intérieur, les machines et les surfaces ont été disposées de telle façon que s'organise une sorte de progression depuis les stocks de matière première jusqu'aux produits finis, se développant dans le sens de la longueur de l'usine, d'Est en Ouest. Dans un premier temps, on pouvait ainsi distinguer successivement le magasin arrivée, les grosses machines (presses), l'usinage et les traitements de surface, puis le montage des moteurs, celui des appareils et enfin le magasin départ. L'accroissement de la production a conduit à construire successivement un magasin produits finis (départ), en bout Ouest de l'usine, puis un magasin arrivée, sur le côté Nord. De même, en raison de leur bruit on a sorti quelques très grosses presses, isolées dans un petit bâtiment spécial où elles n'assourdissent que leurs servants.

Mais les modifications à l'intérieur des ateliers sont beaucoup plus fréquentes et au moins aussi importantes : déplacement de chaînes de montage, de machines, création de nouvelles balancelles, etc. En fait, il s'agit là d'un phénomène permanent. Si certaines grosses machines ou certains appareillages sont fixés, bien des choses changent au fur et à mesure des modifications techniques de production, de la politique sociale, des exigences du marché, etc.

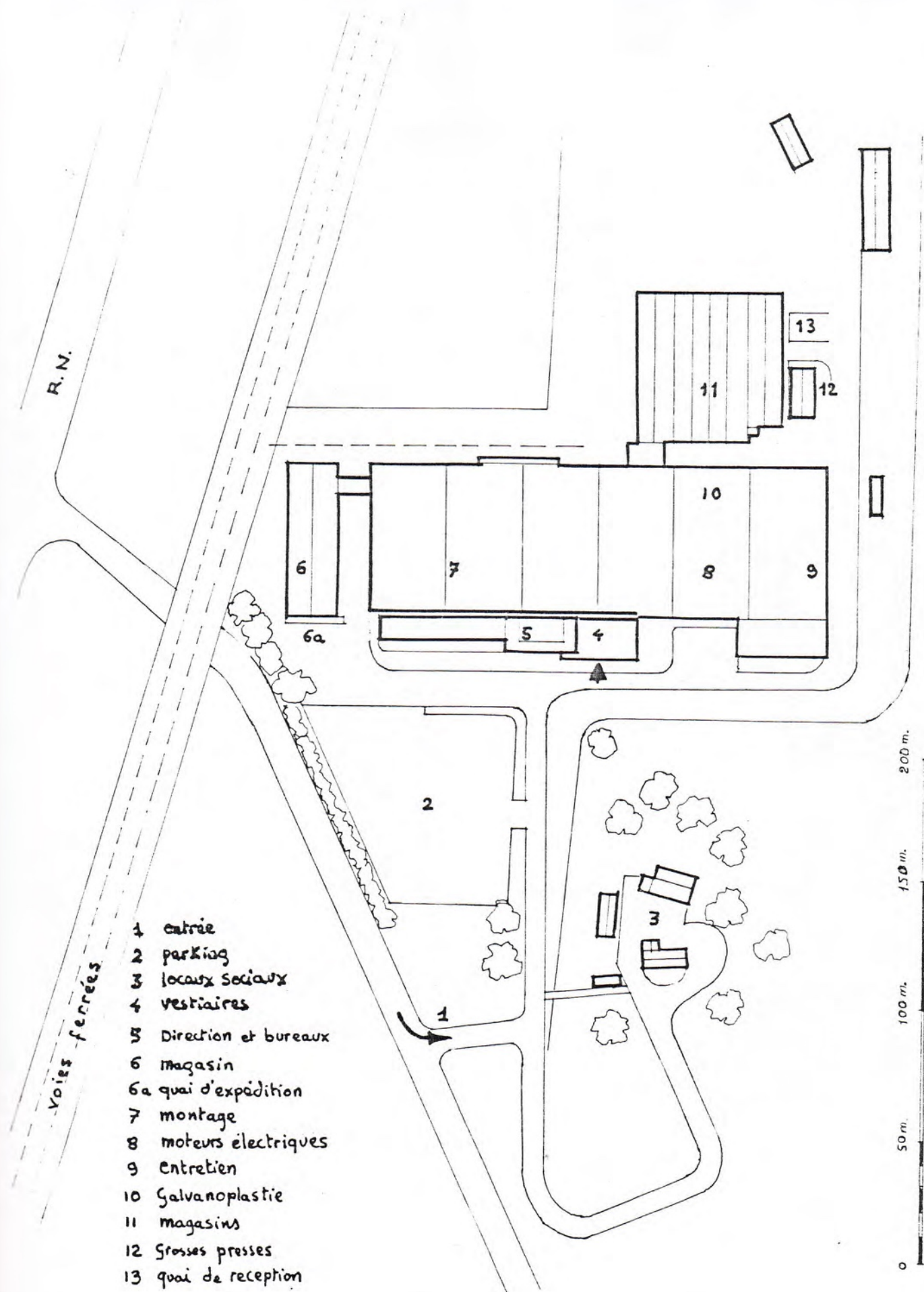


Fig. 4 : Plan de l'usine "S" - 1979 -

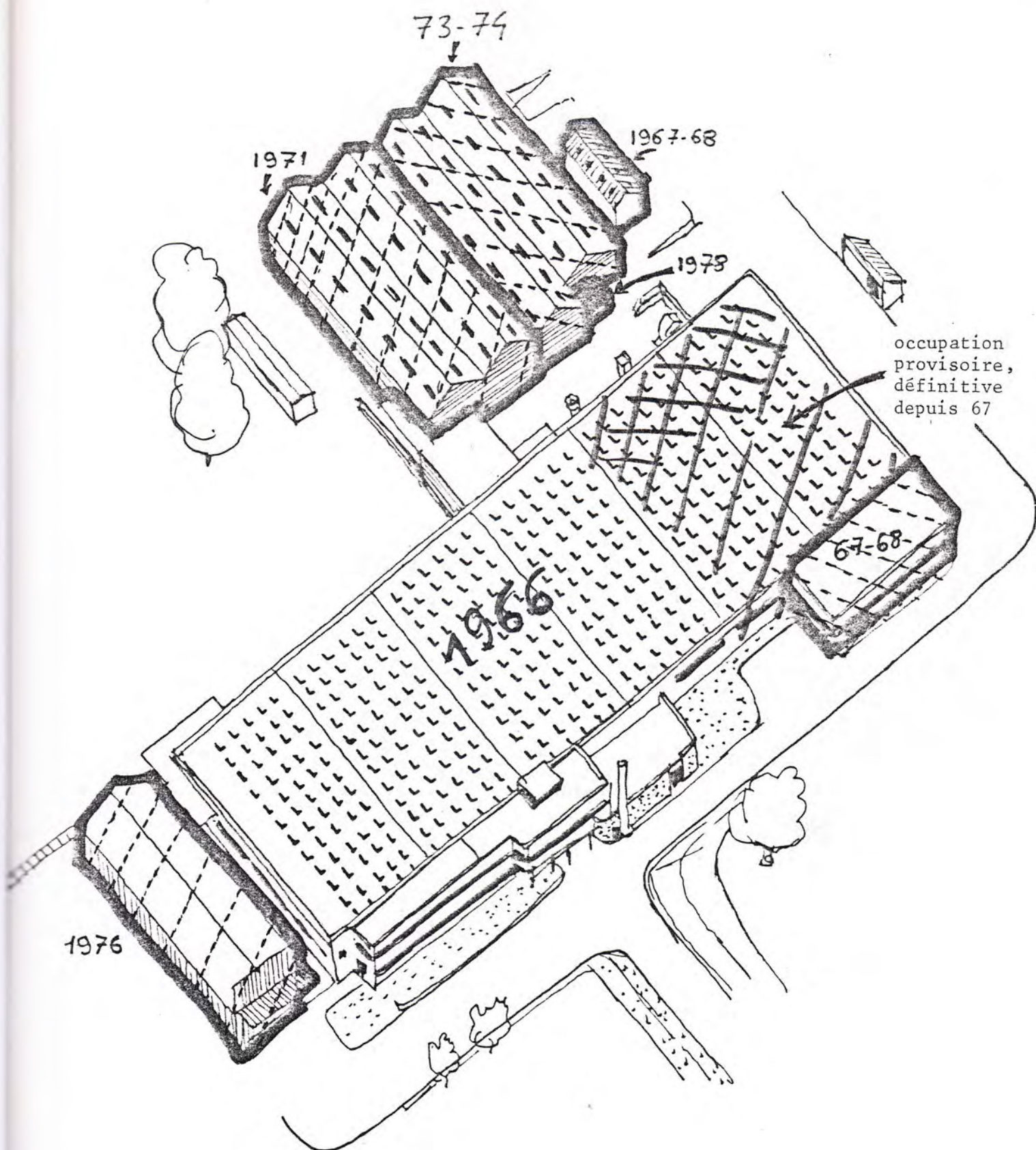


Fig. 5 : Evolution de l'usine "S" - 1966 à 1979 -

Plutôt que de décrire une à une ces transformations, nous en serions d'abord incapables et le propos serait caduc au moment même où nous le produirions, on peut essayer de dégager les grandes lignes du dispositif de production ainsi constitué par son évolution, en se limitant à l'atelier proprement dit⁴⁵. Il est d'ailleurs. Actuellement en cours de transformation dans certaines de ses parties essentielles. Ces modifications, dont les raisons sont multiples, ont porté principalement sur les stocks, la préparation et le montage des moteurs et des appareils (figure 6).

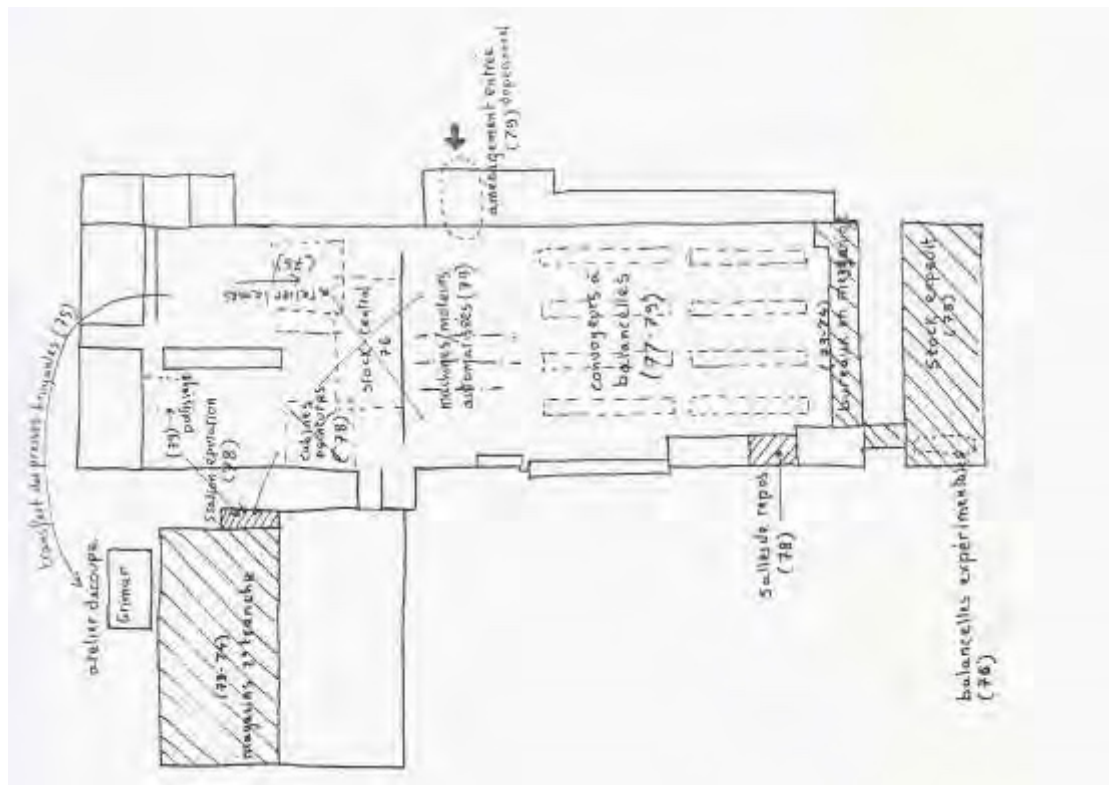


Fig. 6 : Aménagement et extension de 1973 à 1979 (usine S).

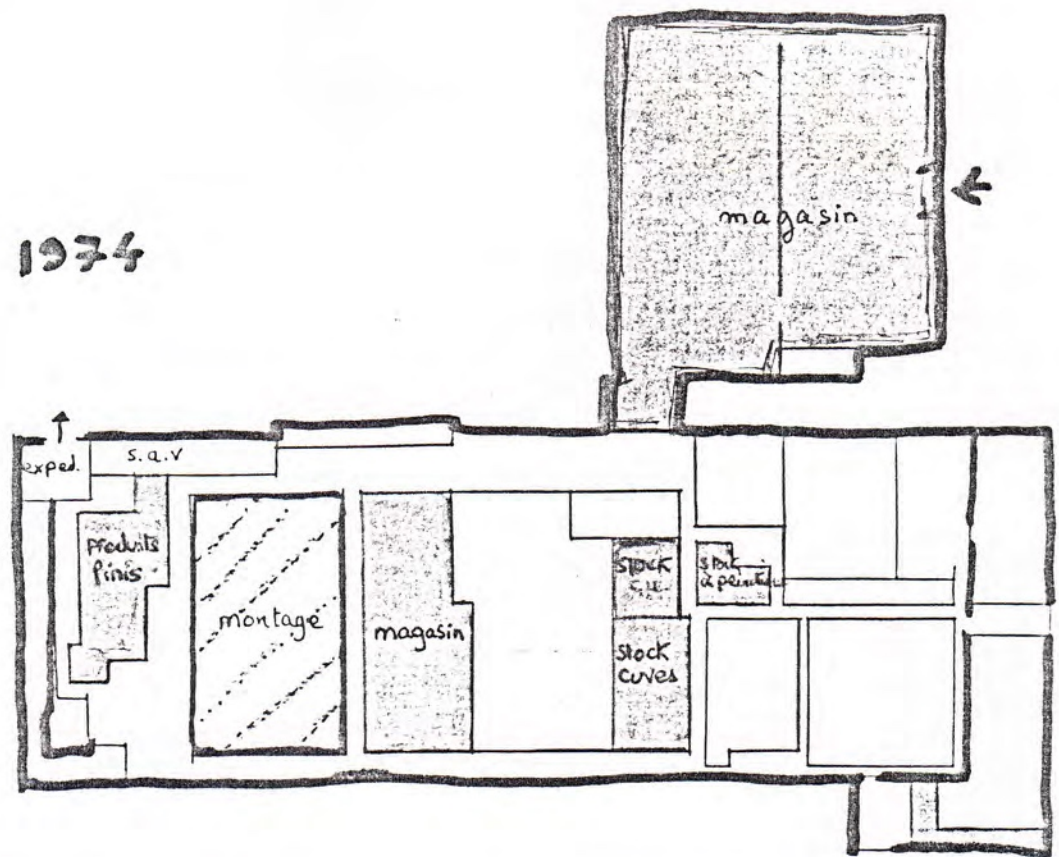
⁴⁵ Outre l'atelier des grosses presses déjà cité, il faudrait pour tenir compte de la totalité du processus de production, intégrer ce qui est fabriqué dans une autre usine, située à quelques soixante-dix kilomètres de là : les pièces moulées en plastique. D'autant que, institutionnellement, cette usine n'est qu'un atelier rattaché à l'établissement qui nous intéresse (il y dispose cependant d'une réelle autonomie). Cependant, pour simplifier l'analyse, nous avons préféré ne décrire ici que l'usine principale. On aura l'occasion de reparler de sa relation avec l'atelier de moulage des plastiques.

Les stocks, nous l'avons dit, ont été placés pour l'essentiel à l'extérieur de l'atelier. Mais ils sont concernés par un deuxième mouvement : leur réduction systématiquement recherchée pour des motifs économiques. Cela joue aussi bien sur ceux des matières premières et des produits finis que sur les stocks intermédiaires entre deux moments de production. Les conséquences de cette mesure sont très diverses et n'intéressent pas que l'espace, tant s'en faut. Mais elles comptent aussi dans ce domaine : en particulier cela a conduit à diminuer les aires de stockage intermédiaires et à les ramener dans le magasin d'arrivée, dégagant ainsi de la place pour d'autres activités et en particulier le montage (figure 7 page suivante).

L'atelier des moteurs est un de ceux qui a subi les transformations les plus profondes. Deux mouvements parallèles l'intéressent. D'une part l'automatisation qui modifie, entre autres, le nombre et la dimension des machines. A moitié réalisée, cette automatisation doit se continuer. Elle modifie aussi bien le nombre que la qualification des ouvriers qui y travaillent. D'autre part, les activités non automatiques qui sont appelées à demeurer ne sont plus que de simples opérations de montage. La direction considère alors qu'on peut les ramener à celles-ci et les agglomérer au montage des appareils. On doit signaler aussi que les nouvelles machines ont été disposées dans le sens de la longueur de l'atelier, les anciennes étant perpendiculaires à celle-ci (on reviendra sur ce point).

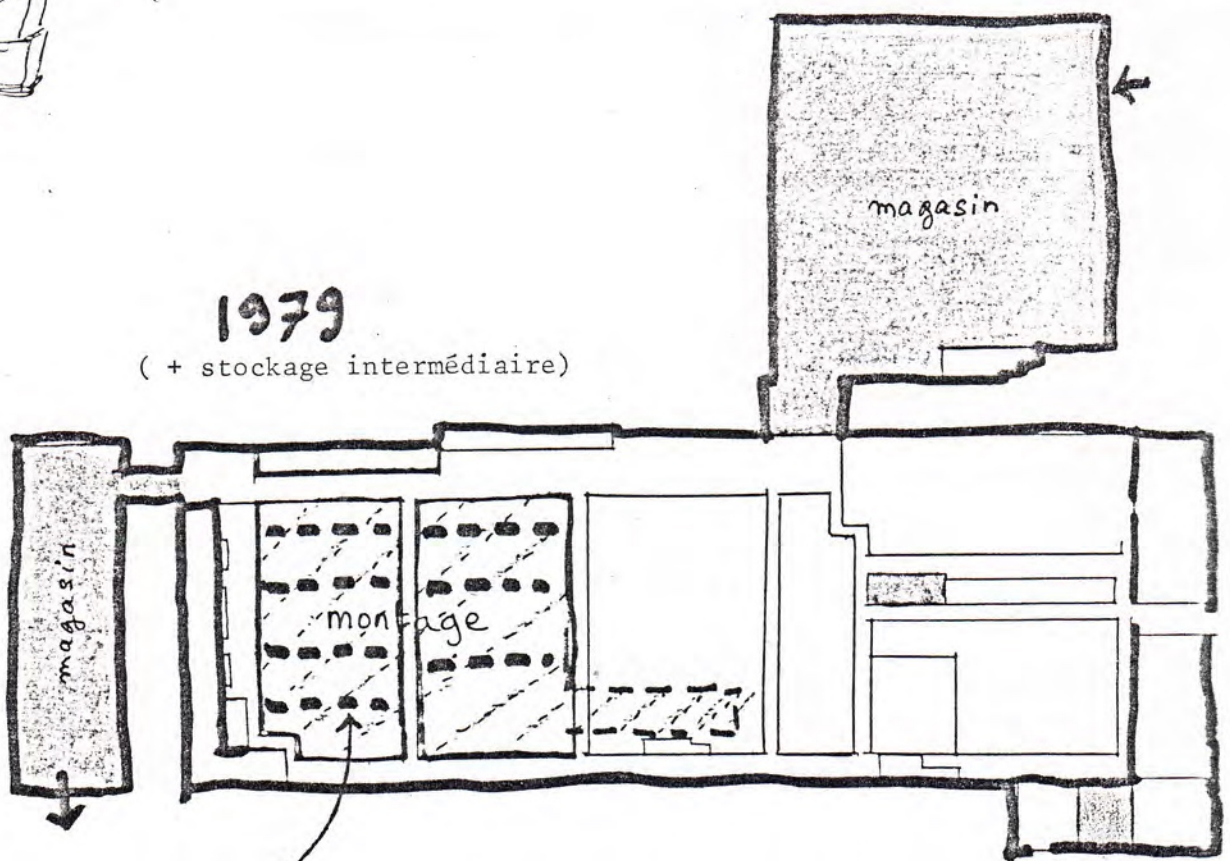
Enfin, le montage proprement dit a été bouleversé par la mise en place d'un nouveau support : les balancelles, remplaçant les convoyeurs classiques à tapis. Elles occupent une place beaucoup plus considérable et forment un volume haut dans l'atelier. Elles apportent au montage une mécanisation qui jusqu'ici n'y apparaissait pas. Il s'agit d'une modification majeure, traitée au chapitre précédent et sur laquelle nous ne nous étendrons pas ici. Notons seulement encore que les balancelles servent aussi de moyen de stockage intermédiaire dans la production des appareils.

1974



1979

(+ stockage intermédiaire)



balancelles (stocks mobiles)

Fig. 7 : Evolution relative de l'atelier de montage et des aires de stockage (usine "S")

Outre les secteurs profondément modifiés, l'atelier compte aussi des parties plus stables, disposées au fond, côté Est : l'atelier d'entretien, celui de galvanoplastie et celui d'affûtage des lames (pour un appareil à couper) et de polissage. Ces deux derniers attirent l'attention par les conditions physiques qu'on y constate : vapeurs et projections de produits hautement toxiques dans l'un, humidité et salinité, plus poussières, dans l'autre. De même les presses sont le secteur le plus brayant de l'atelier. Ces machines disposent d'une double sécurité avec attache aux poignets et double bouton poussoir. Toute cette partie de l'usine, située en amont dans le processus de production, se caractérise par un fort cloisonnement (entier ou à mi-hauteur) en contraste avec le dégagement des zones du moteur et du montage.

c) Le personnel ouvrier est réparti en sections, ordinairement appelées "ateliers". Elles correspondent à des types d'activité, voire à des regroupements de machines. Chacune est dirigée par un chef d'atelier⁴⁶ qui a son bureau, vitré, dans le hall de l'usine' en bas. Lui est adjoint un "homme méthode", c'est à dire un membre du service méthode chargé de prolonger, après la mise en route, l'action de ce service dans le quotidien de la production.

Dans les deux ateliers qui se divisent le montage, l'échelon suivant de la hiérarchie est composé des "monitrices", sortes de chefs d'équipe. Sur les convoyeurs classiques, elles contrôlaient la chaîne, donnaient les autorisations de déplacements et remplaçaient alors les ouvrières pour les courtes durées. Ce rôle a été changé avec la mise en place des balancelles (voir le texte sur ce point). Dans les ateliers de moteurs et de traitement des métaux (presses, lames, galvano, etc.), le chef d'atelier a pour adjoints des régleurs.

⁴⁶ En fait il s'agit plutôt, si l'on compare cette usine à d'autres et si on se réfère aux classifications U.I.M.M., de contremaîtres. Il y a aussi, pour l'ensemble un "chef de fabrication", qui est le véritable chef d'atelier, lui-même coiffé par un "directeur de la production".

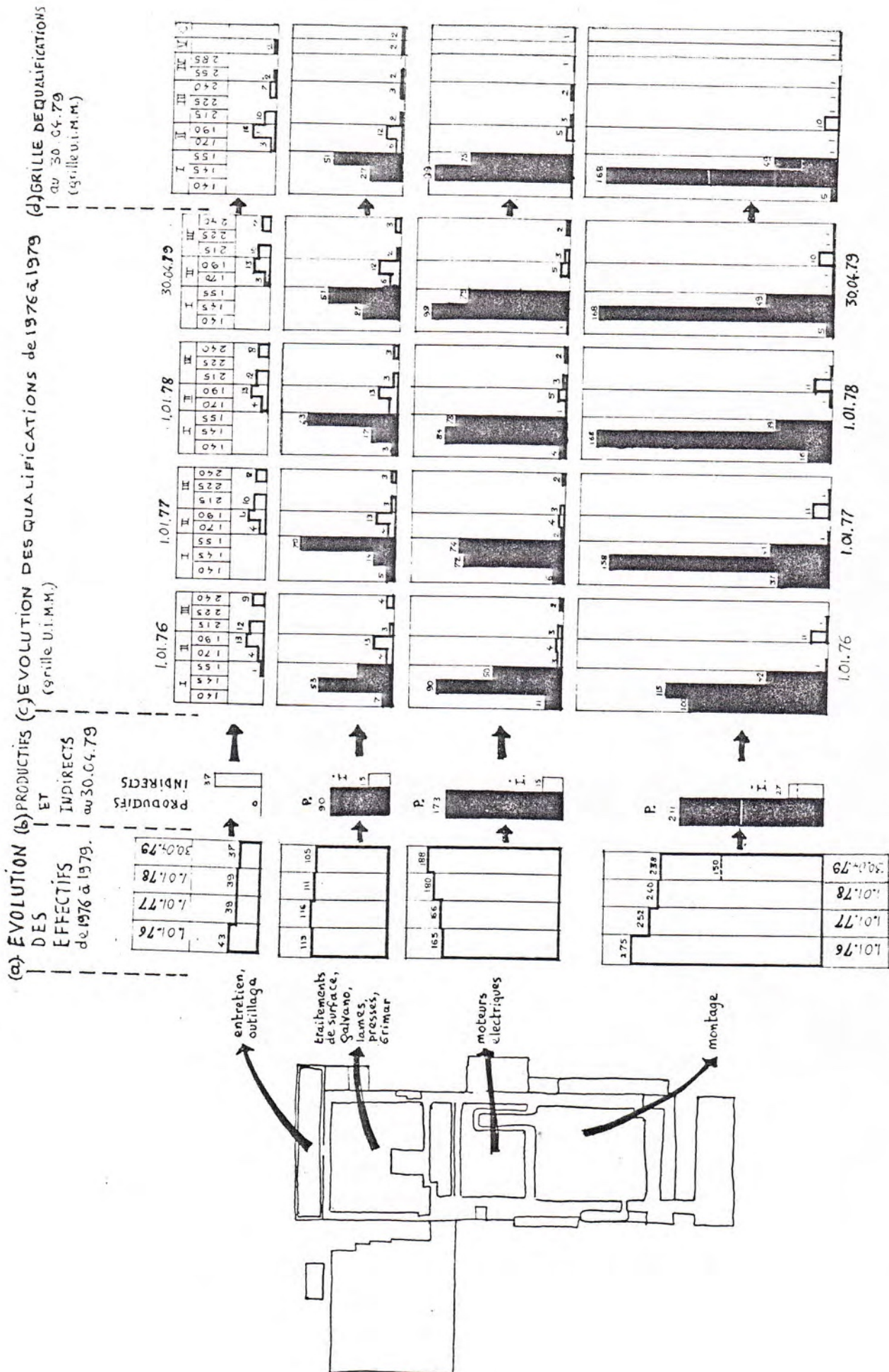


Fig. 8 : Evolution des effectifs et des qualifications

On trouvera, dans le tableau de la figure 8, une analyse des effectifs et des qualifications dans ces différents ateliers (la coupure qui, dans les dernières années, divise les colonnes pour l'atelier montage correspond à la récente séparation du montage en deux ateliers). Ces chiffres ne sont qu'une indication de base. En effet, précédant les deux pointes de vente des produits de l'usine (Noël et Fête des mères), il y a généralement une hausse importante des quantités produites et, pour y parvenir, un recrutement d'intérimaires parfois nombreuses (pouvant aller dans certains ateliers jusqu'au tiers du personnel). D'autre part, il est fréquent de déplacer des personnes d'un atelier à un autre suivant les besoins (ponctuels ou de plus longue durée).

Dans l'ensemble la structure de qualification du personnel ouvrier de l'usine est très basse. Pour l'essentiel, ce sont des ouvriers spécialisés, et surtout des ouvrières spécialisées, encadrées de quelques ouvriers qualifiés (entretien, etc.). Certain(e)s de ces O.S. sont devenu(e)s au fur et à mesure polyvalent(e)s, réparateurs/trices) etc., ce qui donne une situation financièrement un peu plus haute, un rôle un peu différent dans la production. Mais sans que cela représente une vraie qualification⁴⁷.

Les modes de regroupement et de coopération des ouvriers, dans leurs diverses tâches, n'est pas unifié, encore que, globalement, la tendance à l'individualisation des postes de travail soit dominante. Dans le secteur de la métallurgie, la plupart des postes sont individuels. Au montage, au contraire, à côté des lignes encore en fonctionnement mais appelées à disparaître ou à n'être plus que résiduelles, de nouvelles structures ont été

⁴⁷ Sans qu'il faille le comprendre comme l'exposé d'une cause déterminante, et surtout d'une cause unique, cette situation des qualifications à la S doit être rapprochée de sa position géographique. Seule usine importante de la ville dont les activités sont principalement touristiques, elle recrute soit dans la campagne environnante des ouvrier(e)s de première génération industrielle, soit dans la ville des personnes ne supportant plus les conditions extrêmement dures du travail de l'hôtellerie et son irrégularité (activité saisonnière). Dans la période actuelle, y sont rentrés aussi des ouvrierte(s) venant d'une ville plus industrielle située à une vingtaine de kilomètres et des enfants du personnel actuel. Quoi qu'il en soit, on est dans une région où l'industrie est faible et récente, ou les conditions du travail salarié sont très difficiles, avec un personnel sans tradition ouvrière et sans qualification dans les branches où il travaille.

décidées : les groupes (voir texte sur les balancelles). Ceux-ci ne sont pas matériellement visibles dans le dispositif de travail puisque les ouvrières sont disposées les unes derrières les autres tout autour de l'anneau elliptique que forme une balancelle. La situation dans l'atelier des moteurs est transitoire : on y trouve à la fois des postes dépendant de la technique ancienne de production et d'autres sur les machines automatiques nouvelles. Il reste que, pour la plupart, les postes de travail apparaissent séparés, plus rythmés par les machines ou le travail de chacun que par un enchaînement des activités des ouvriers les uns aux autres.

Dans les secteurs non productifs : magasins, entretiens, etc., l'organisation est évidemment bien différente. Les tâches y sont distribuées individuellement, soit au fur et à mesure des besoins (entretien), soit de façon stable (magasins). Surtout, il n'y a pas dans ces zones de poste fixe de travail.

d) L'espace de l'usine, c'est aussi le contrôle permanent qui s'exerce sur le travail et les travailleurs. Dès le départ cela a été une des préoccupations déterminant l'allure générale de l'usine; ce sont aujourd'hui des formes de contrôle plus varices, plus souples, plus efficaces peut-être aussi, qui marquent l'espace du travail : c'est aussi bien un œil, qu'un rythme ou qu'un nombre : œil du chef ou de la monitrice qui se pose sur une ouvrière' attardée, rythme d'une presse où on ne sait plus de l'ouvrier ou de la machin~ qui contrôle qui, le nombre de pièces qu'il faudra assembler pour atteindre "le compte".

Les contrôles ne manquent pas, qu'ils s'attachent au comportement, au travail, ou à la production. Chacun a des exigences spatiales (bureaux vitrés pour la maîtrise). Chacun impose un usage des lieux (le rythme de la presse fixe l'opérateur). Chacun peut aussi permettre des usages différents (avec un nombre de pièces à produire à la semaine, l'opératrice des balancelles doit moduler son effort pour aller quand elle veut aux toilettes).

Il n'y a ni contrôle unique, ni homogénéité de l'espace contrôlé : modes de travail et modes de contrôle sont différents⁴⁸, des presses à la globe, de la chaîne aux balancelles, des productifs aux improductifs, des hommes aux femmes; les "contrôleurs" ont des rôles et des espaces aussi différents que le gardien à l'entrée, la monitrice qui se déplace le long de la balancelle, l'homme au chronomètre qui descend du bureau des méthodes pour mesurer un temps qui deviendra une norme, tel employé qui des bureaux comptabilise les absences, ou vérifie la qualité des appareils. Au même instant le même ouvrier est soumis à plusieurs contrôles qui se redoublent et se croisent mais aussi qui entrent parfois en contradiction.

C'est surtout pour une surveillance visuelle que les locaux ont été pensés et organisés. Cette surveillance est plus apparente à la production et au montage. Accès unique aux ateliers face au gardien, bureaux de la maîtrise opérant un balisage optique, transparence d'un grand local de production et de montage aveugle à hauteur d'homme... Il s'agit en somme d'une architecture organisée pour l'œil des chefs. Par contre autour du montage les locaux s'encombrent de produits (stocks, magasins). Ils se cloisonnent (outillage, entretien...) et l'espace s'opacifie.

La surveillance visuelle intervient en particulier pour normaliser les comportements des travailleurs en rappelant aux ouvriers qu'ils doivent être à leur place, silencieux, occupés. Même, et c'est aujourd'hui le cas, lorsqu'on veut donner aux ouvriers une plus grande liberté d'initiative, voire une gestion de leur temps de travail (contrôlé par d'autres moyens), 1c autoriser à aller et venir librement dans l'atelier, on se heurte à cette vieille relation, inscrite dans la mémoire collective et que l'espace rappelle sans cesse : qu'un chef qui regarde ou simplement peut voir, c'est quelqu'un qui surveille, qui contrôle. Nous l'avons déjà indiqué au début de ce texte, à propos de la passerelle-balcon. Quel est l'ouvrier qui va aller, tranquillement, s'installer par exemple un moment dans la salle de repos pendant le travail, même s'il y est autorisé par les règles de l'usine, sans craindre qu'un chef ne lui demande ce qu'il fait, qu'un homme de méthode

⁴⁸ Même si tous doivent pouvoir justifier du motif de leurs déplacements.

ne vienne voir si le calcul de ses temps n'est pas un peu lâche, ou même- et ce n'est pas le moins important - que ses camarades ne l'interrogent ?

C'est que le contrôle, plus encore que l'œil du chef, c'est la norme de rendement : rythme de la machine, nombre de pièces à produire ou d'appareils à monter. Et c'est cela qui oblige à rester en place, parfois même au-delà du temps normal. Il y a des ouvrier(e)s qui arrivent en avance après avoir pointé pour pouvoir faire leur compte... Et lorsqu'il y a travail de groupe, le retard pris par l'une se répercutant sur les autres, celles qui ne travaillent pas assez vite sont très mal supportées.

Cette exigence est si fortement introjectée que ceux qui, même à de postes individuels, semblent ne pas se plier à la loi commune du respect des comptes apparaissent aux autres ouvriers comme des profiteurs, des flemmards, des faux-frères. C'est ce que s'entendent dire parfois, par exemple, les délégués élus, quittant leur poste durant leurs heures légales de délégation⁴⁹. Dans ces conditions, on comprend aisément que soit mal accepté le contrôle visuel traditionnel qui semble s'ajouter à celui - finalement beaucoup plus exigeant - de la production.

Il y a en outre d'autres formes de contrôle, visant d'autres buts. Ainsi, avec le travail en équipe et la moindre occupation des locaux durant la nuit, le contrôle se transforme. De visuel, il devient optique. L'objet de surveillance change. Ce n'est plus une zone de travail mais une aire d'interdits prise entre des bandes peintes au sol, surveillée par une caméra de télévision et une sonnerie en cas de dépassement. Tout se dépersonnalise : l'œil devient lentille. Ce ne sont plus tel cadre, telle monitrice qui surveillent, c'est un "eux" générique et lointain qui observe sans être vu.

⁴⁹ Un autre exemple est celui de "l'hospice". C'est ainsi qu'est désigné un ensemble de postes individuels situés en bordure du montage. On y fait des préparations, des montages de petits éléments indépendants, etc. Ce sont des postes où les cadences de travail ont été mesurées très largement et où l'on tolère, en outre, qu'elles ne soient pas atteintes. Les titulaires de ces postes sont soit des ouvrier(e)s âgé(e)s, soit ceux qui sont ralentis par un handicap physique passager ou permanent. La dénomination de ce lieu et la manière, mi-moqueuse mi-méprisante, d'en parler - aussi bien de la part des cadres que des ouvriers - signifie assez bien la faible considération qui s'attache à ceux qui ne peuvent suivre les normes ordinaires de production.

Dans ce système le lointain devient dangereux et le connu se fait rassurant. Le gardien en vient à faire figure de victime d'un système qui n'admettant plus de dérogations l'oblige à accompagner, un à un, les travailleurs nocturnes qui vont aux W.C. situés du mauvais côté de la ligne.

Omniprésent le contrôle est ainsi une des caractéristiques durable de l'usine même si, pour beaucoup et la direction, ses formes doivent changer. C'est aussi une de celles où l'espace joue un rôle décisif, où il est un enjeu central. Quelqu'en soient les modalités, et elles sont liées à l'aménagement de l'espace, il a toujours une implication spatiale très forte. Et la réponse la plus adaptée de qui veut ne pas être pris en défaut demeure de rester à sa place, de s'identifier à l'endroit qu'on lui a désigné.

e) En dehors des locaux de production, l'usine compte un certain nombre de surfaces d'accompagnement disposées soit à proximité immédiate des lieux de travail, soit plus éloignées. Dans l'atelier, ou ouvrant sur lui, un coin boisson (machine automatique de distribution), des toilettes. Celles-ci, dans les débuts de l'usine, ont été regroupées en un seul point pour assurer, disaient les américains, la transparence des mouvements dans l'atelier et une surveillance visuelle facile aux chefs d'atelier. Cela est devenu aujourd'hui très gênant et le déplacement des toilettes et lavabos est une question permanente dans l'usine.

A l'entrée de l'atelier, avant le pointage, un vestiaire. Comme souvent, il s'agit d'un lieu confiné, d'une propreté variable, d'un agrément très relatif. Beaucoup d'ouvriers ont disposé soit dans leur atelier, soit lorsque cela leur est possible à côté de leur lieu de travail, une sorte de vestiaire annexe. C'est surtout vrai pour l'entretien, les magasins, les bâtiments périphériques etc., difficile pour l'atelier de montage et une bonne part des moteurs.

Enfin une salle de repos a été récemment construite. Jusqu'ici elle n'a pas été utilisée selon sa fonction déclarée, mais pour stocker des appareils. On nous a indiqué que cette situation devait disparaître bientôt. Il est même question d'ouvrir une deuxième salle de repos, sur le côté Sud de l'usine, en prolongement des bureaux (l'actuelle étant au Nord, dans l'atelier).

A l'extérieur du bâtiment principal, on trouve deux groupes de locaux ; l'un est un réfectoire, destiné aux ouvriers qui travaillent en équipe, situé à l'Est de l'usine. Il fait l'objet de fréquentes réclamations en raison de sa précarité et de sa saleté. L'autre ensemble de locaux, dans les bâtiments de l'ancienne ferme, comporte principalement un restaurant d'entreprise, concédé à un traiteur extérieur, servant environ quatre-vingt repas en self-service chaque jour, et une crèche. Ce dernier équipement n'est pas sans rapport avec le nombre de femmes travaillant dans l'usine (plus de la moitié des ouvriers et, en particulier, la quasi-totalité du montage).

f) Nous avons déjà indiqué la présence, en façade Sud et sur le côté Ouest, des bureaux et, en rez-de-chaussée, du hall d'accueil (qui sert aussi à exposer les produits de l'usine et plus généralement de la société). Ils n'occupent pas une place très importante dans l'usine : il n s'agit que d'un établissement décentralisé d'un groupe dont le siège et certains services intéressant l'usine elle-même (commercial par exemple) sont ailleurs. A cet égard il est important de signaler la fréquence des déplacements des cadres de l'usine vers le siège, et en retour le passage de personnes venant du siège : de fait l'espace de l'usine, pour quelques-uns, c'est aussi cela.

g) La description de l'espace de l'usine doit laisser une place à ce qu'on peut appeler des non-lieux. Ils sont pour l'essentiel à l'extérieur des bâtiments : la station d'épuration, les déchets qui s'entassent derrière l'usine, les tuyauteries du côté Nord (figure 9), les allées et venues des camions amenant des matières premières ou des produits intermédiaires et emmenant les appareils terminés vers les magasins de la société (près du siège ou en région parisienne), etc. S'ils ne sont généralement pas pris en compte comme des éléments de production, ces "non-lieux" n'en sont pas moins parties des dispositifs qui composent l'usine.

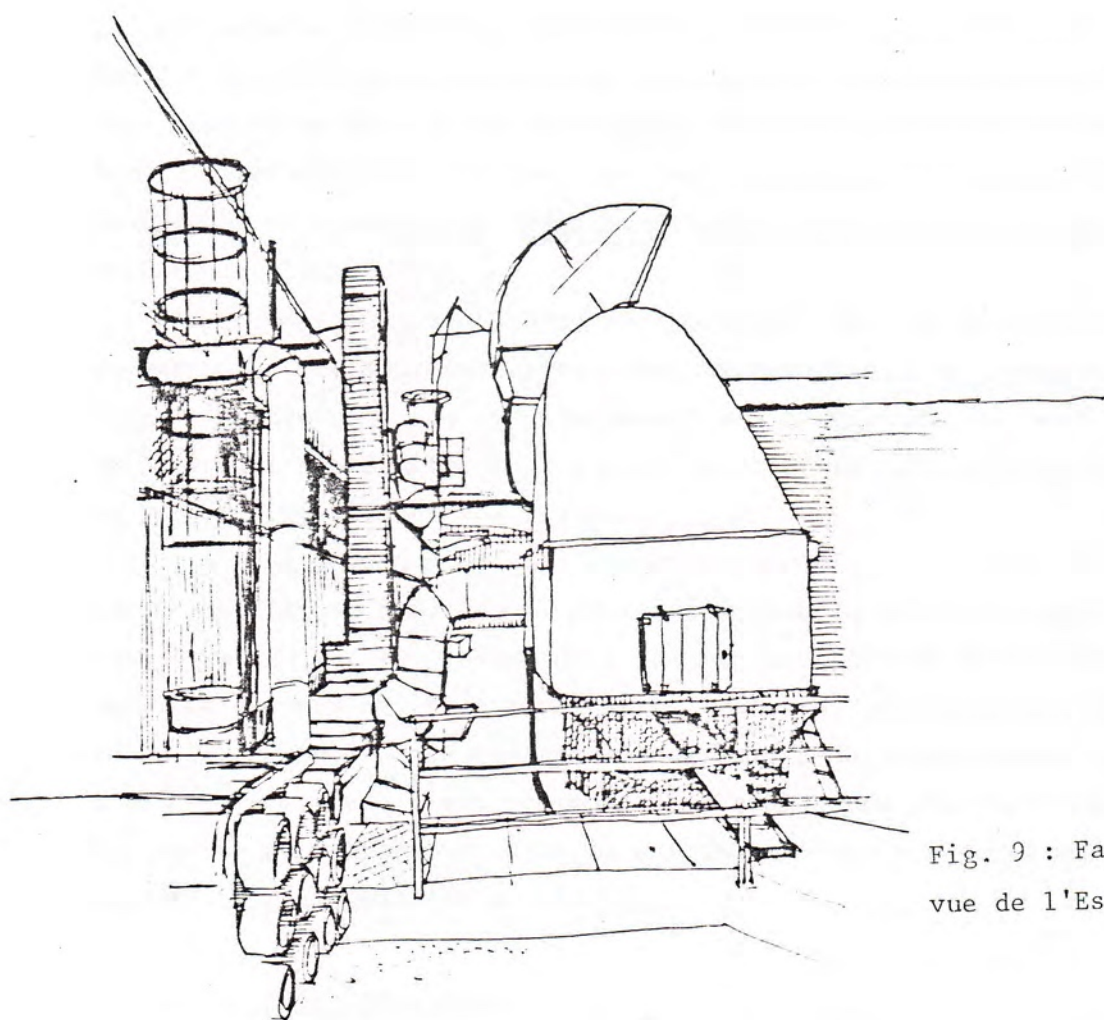


Fig. 9 : Façade Nord
vue de l'Est

III. REPRESENTATIONS ET REPERES

On ne peut rendre compte de l'espace d'une usine, avons-nous dit, par une description. C'est qu'au-delà des dispositifs - et bien sûr nous aurions pu entrer plus avant dans le détail de leur déploiement ou présenter d'autres éléments - sans que le problème change pour autant - il y a les sens qui leur sont donnés, et plus généralement les significations multiples qui parcourent cet espace. Là non plus, il n'est pas question de prétendre à l'exhaustivité. Nous avons cherché à mettre en avant celles qui nous paraissent structurantes des représentations de l'espace des différents acteurs sociaux et qui opèrent des clivages parmi ceux-ci. Nous regroupons dans cette partie les représentations directement liées à des lieux concrets de l'usine, qui leur attribuent des significations particulières et constituent ainsi des repères pour se situer dans l'espace social de l'entreprise.

Certaines sont largement partagées par les différentes catégories de personnel, ce sont les oppositions structurantes de l'espace de l'usine. D'autres renvoient plus spécifiquement aux groupes sociaux qui composent le personnel d'exécution : il s'agit des repères liés à l'appréhension de sa propre situation dans l'espace.

Le personnel d'encadrement ne perçoit pas tant l'usine comme un espace de travail dans lequel il conviendrait de se situer que comme un lieu d'action sur la production ; les représentations qu'il développe, au-delà des oppositions structurantes de l'espace, partagées par tous, ont de ce fait, peu de rapport avec les questions de localisation et de situation dans l'espace. C'est pourquoi nous traiterons des représentations des cadres principalement dans la partie suivante consacrée aux modes de représentations globales de l'espace.

1. Oppositions.

Il apparaît à l'étude des entretiens que nous avons recueillis à l'usine S que, dans l'esprit de ceux qui y travaillent, l'espace s'organise selon des séries de dichotomies structurantes s'appuyant sur des interprétations du

sens des différents espaces. se réfèrent à des espaces matériellement repérables, d'autres à des caractéristiques d'ambiance, à des particularités de fonctionnement, à la qualité des personnes. Elles se retrouvent cependant à peu chez tous les membres du personnel de l'usine bien que parfois différentes ou différemment interprétées et hiérarchisées par les uns et les autres, en tout ou en partie. Même si elles ne correspondent à aucune expérience personnelle, si par ailleurs, un travailleur indique ne pas connaître les autres lieux de l'usine, il y a cette sorte de réseau de sens qui qualifie l'espace.

On verra que, loin d'être spécifiques à cette usine, elles recoupent les divers témoignages recueillis dans d'autres lieux de travail. Ceci tient bien-sûr au fait que ces oppositions recouvrent très directement celles de la division sociale du travail industriel.

a) La première opposition, celle qui passe entre bureaux et ateliers.

pour être banale, n'en doit pas moins être soulignée. Pour beaucoup d'ouvriers, les bureaux, c'est en quelque sorte un autre monde ; ils n'apparaissent d'ailleurs pas lorsqu'ils pensent aux différents lieux de l'usine. Ceux qui y travaillent sont presque des étrangers. D'autant que, pour eux, à quelques exceptions près, le simple fait d'y aller, parce qu'on est convoqué, signifie un danger. Heureux celui qui, à la question d'une visite dans les bureaux pour répondre : "*Non, non, ça ne m'est jamais arrivé à moi*" ! En outre, ceux qui en descendent (dans le système de l'usine les bureaux sont en haut, ce qui n'est matériellement pas faux, mais exclut tous ceux qui sont dans l'atelier lui-même, comme ceux des chefs d'ateliers) apportent soit des ordres, soit un risque d'accroissement des cadences, ou, simplement, sont des hiérarchiques. Cette opposition est d'ailleurs reprise dans certains bureaux : on y explique qu'il y a ceux qui pensent, qui agissent, qui prévoient, qui dirigent, et puis les autres, en bas, qui ne sont pas capables de faire autre chose que ce qu'ils font ; sinon, ils le feraient... Bien sûr ! Peur et mépris, avec des intensités très varices, parfois quasiment nulles, fondent une division profonde.

Ce n'est justement pas dans le même rapport que sont considérés les bureaux des chefs d'atelier, situés à l'intérieur de l'atelier, ouverts sur lui aussi par des vitrages. Ils sont d'un accès plus fréquent, plus "normal" pour les ouvriers, même si c'est souvent, là aussi, pour se faire réprimander, même si le chef d'atelier est le représentant le plus présent du pouvoir. Ils ne sont absolument pas rejetés dans cette étrangeté qui caractérise les "bureaux" et on parle d'y aller sans vraie crainte. En fait, ils ne sont pas à proprement parler des espaces différents : ils font partie de l'atelier, comme en fait partie le chef d'atelier, même s'il a un rôle répressif, si on s'en défie parfois, si on le craint ou le critique. Comme les ouvriers il est enchaîné aux objectifs de production, tenu à faire ses comptes en fin de journée même si ce n'est pas lui qui travaille, même si c'est en faisant pression sur eux. Ça relie! En quelque sorte, malgré sa fonction propre, il est logé à la même enseigne.

b) Une autre opposition significative différencie les productifs des improductifs. Ce terme n'est pas réservé aux cadres de l'usine mais employé par les ouvrier(e)s. Ceux qui sont le plus sensibles à cette différence sont les improductifs, moins nombreux : fonctionnels, entretien, magasiniers, caristes⁵⁰ etc. Mais elle n'a de sens qu'à l'intérieur du groupe ouvrier (les oppositions entre bureaux et atelier, et hiérarchie et ouvrier dominant trop celle-là). Sa base matérielle est double : à la fois des espaces propres, séparés⁵⁰, particuliers aux improductifs (magasins, atelier d'entretien) mais aussi un usage de l'espace beaucoup plus souple que celui des productifs plus ou moins fixés à leur poste de travail. Mais là ne s'arrête pas la coupure. C'est aussi celle de la temporalité. Ainsi ce magasinier qui dit ne pas trop parler avec les productifs, lorsqu'il se déplace dans l'usine, parce

⁵⁰ On peut remarquer que les lieux propres aux improductifs sont presque toujours cloisonnés et ainsi séparés matériellement des autres activités, au contraire des lieux de travail des productifs, excepté ceux d'entre eux dont l'activité crée des nuisances telles qu'elles imposent l'isolement. Aux yeux de ces ouvriers-là, la disposition d'un lieu propre est une forme de compensation, même si elle est partielle, à la dureté de leurs conditions de travail. Ainsi même lorsqu'elle correspond à des nécessités vitales techniques ou fonctionnelles, la jouissance d'un lieu particulier et séparé joue un rôle de gratification.

que pour ces derniers le temps est compté. En fait il est surtout immobile, ramené au compte des pièces à faire, alors que pour les improductifs, il y a des moments où on travaille et, parfois, d'autres où il n'y a rien à faire, sans qu'on doive ensuite le rattraper...

Ceci est étroitement lié à la différence profonde de nature du travail productif et improductif dans cette usine où domine le travail non qualifié. Qu'ils soient d'un bord ou de l'autre, tous s'accordent à valoriser le travail dans les magasins ou à l'entretien, dont l'intérêt désigné tient à la complexité ou à la diversité des tâches, des lieux, du rythme de travail et s'oppose à la répétitivité, la fixité, la pauvreté des tâches des O.S. de la production (s'y ajoute ou en découle une tension nerveuse très forte).

Certains de ces O.S. se comparent à des robots; rapprochement qu'opère aussi le chef du service méthode à cette nuance près qu'il estime que de vrais robots remplaceraient avantageusement ces robots trop humains.

c) Cette coupure se redouble d'une autre. Les productifs sont en grande majorité des femmes, les improductifs des hommes. Situation classique certes, mais qui produit des effets. Deux sont particulièrement importants, D'abord une certaine séparation entre hommes et femmes, même en dehors du travail proprement dit. On ne parle pas des mêmes choses, dit-on, les uns de football, les autres de tricot, etc. A tel point qu'une ouvrière fait remarquer qu'elle, aux pauses, discute avec tout le monde, même les hommes : elle s'intéresse au sport. Ensuite il y a l'idée que les relations sont différentes entre hommes et entre femmes, que l'ambiance (c'est à dire les relations entre ouvriers, et aussi avec la hiérarchie) est plus mauvaise.

C'est d'ailleurs la direction de l'usine qui, la première, nous en a fait la remarque. Pour regretter bien sûr cet état de choses. Sans s'arrêter sur le fait que le travail des hommes et celui des femmes n'est pas le même dans l'usine, que la très grande majorité des postes enchaînés est tenue par des

femmes, que tout le montage est fait par elles, etc. Ne sont notées que la fragilité des femmes (crises de nerf, etc.), leur absentéisme (peu vérifié par les chiffres, voir le tableau sur l'absentéisme, en annexe) et surtout leur mauvaise entente⁵¹. La mise en relation des conditions psychologiques et de celles du travail étant évitées, il reste le psychologique. Et c'est cela qui est donné comme première caractéristique d'un espace de travail féminisé.

Souvent cette interprétation est reprise par les travailleurs, à l'exception de quelques-uns, syndicalistes en particulier, qui sur ce point tiennent à rendre aux conditions de travail ce qui est aux conditions de travail et à la direction ses opinions. Mais pour la plupart, et les femmes aussi, ces appréciations sont acceptées et, plus, partagées. Il est vrai que le stéréotype est une des formes les plus stables du sens et qu'en l'affaire il abonde. Pourtant c'est probablement là la division non matérielle et non fondée directement sur la production la plus forte de l'usine. Elle caractérise l'espace des femmes comme instable, tendu, désagréable. Mais aussi comme un endroit où la tête du client (de la cliente plutôt) est une référence essentielle. "*Les chefs ont leur préférence*" dit-on, comme pour les hommes probablement, mais plus visiblement, plus efficacement aussi. Autre raison de mésentente entre femme peut-on dire, si l'on tient à en passer par là.

Cette division se matérialise ainsi que la division du travail en des espaces spécialisés : l'atelier de montage et celui des moteurs (travail sur tapis également) sont exclusivement féminins; éparses dans l'atelier des presses ou des lames (travail sur machine), les femmes sont totalement absentes des ateliers d'entretien⁵² et des magasins, qui sont des espaces d'hommes (où une femme ne s'aventurerait pas sans anxiété. D'autant plus

⁵¹ Au demeurant les femmes ne doivent pas être un personnel tellement mauvais puisque, dans une région aussi peu industrialisée et dans une période de grande difficulté d'emploi, il serait tout à fait aisé d'accroître la proportion d'hommes, en particulier dans les zones de travail où ils sont rares. Rien ne nous a été indiqué qui aille dans ce sens.

⁵² Exception notable : l'entretien de la propreté des locaux. La serpillière et le torchon, font, on le sait, dans les stéréotypes, bon ménage avec la femme.

que, à travail ou place identique à celle d'un homme, ses déplacements sont moins tolérés par la maîtrise que ceux de son collègue.

Certains lieux sont affectés par cette différenciation d'usage de l'espace selon les sexes : ainsi l'occupation du coin-boisson fait l'objet d'un partage implicite : les hommes s'y rassemblent lors des pauses fixes, les femmes y vont seules ou à deux chercher des boissons hors des pauses. La division hommes/femmes recoupe aussi celle des espaces du "propre" et du "sale". Le travail sur machine est considéré comme sale, celui de montage comme propre, de même que celui de contrôle des produits (seul endroit des ateliers où un travail improductif est effectué par des femmes). On aura deviné que, à part celles qui font le ménage⁵³, les femmes se trouvent dans les espaces désignés comme propres et qui le sont souvent effectivement plus que certains où travaillent exclusivement ou en partie des hommes; mais ceci n'est pas vrai des magasins où les effets de la division du travail l'emportent semble-t-il sur la propreté du lieu, pour en écarter les femmes.

d) Ce n'est heureusement pas la division de l'espace la plus structurante de l'usine. Bien qu'elle soit très marquée, il en est une beaucoup plus prégnante encore et plus générale : celle que désigne la porte. Il y a le dedans et le dehors. Pour la plupart, la rupture est ici totale. Rien ne doit rappeler à l'extérieur ce qui se passe à l'intérieur, même si, parfois, il en est qui "*le dimanche soir (ont) le cafard, comme avant la classe*". On ne se fréquente pas entre personnes de l'usine en dehors d'elle. Même dans le c qui transporte le personnel de la ville ou vers elle, certains préfèrent ne pas parler : on s'est assez vu comme ça. Plus fréquemment, il arrive qu'on parle à l'intérieur de ce qui existe dehors : problèmes généraux

⁵³ Où les seules présences féminines sont souvent des images qui n'évoquent en rien des ouvrières après 8 heures de travail. Signalons quand même la présence de quelques femmes au magasin d'expédition; mais elles y font du travail de déballage et emballage identique à celui sur chaîne et ne doivent leur présence en ce lieu qu'au dérangement qu'il y aurait à renvoyer dans l'atelier de montage les palettes de produits finis dont il faut changer la notice ou vérifier les accessoires.

(la chasse, le sport) ou personnels, mais peut-être justement parce qu'il n'y a pas de risque de recoupement avec l'extérieur.

Un lieu intéressant à cet égard est le parking. Dehors, puisque au-delà de la porte bien que sur le terrain de l'usine, il n'est pourtant pas bien loin. C'est l'un des endroits où les travailleurs attendent l'heure de rentrer travailler, s'ils sont en avance. On y prend aussi le repas de midi, dans les voitures : mais une voiture, n'est-ce pas un chez-soi ?

Cette rupture majeure de la porte a été parfois transformée et soulignée par l'introduction des horaires variables : il n'y a plus de sortie tous ensemble, ni de rentrée. Bien que, pour ceux qui viennent en car par exemple, les horaires soient encore largement collectifs, le passage de la porte est devenu un acte individuel, relevant d'un choix personnel pourrait-on dire. Il ne faut pas sous-estimer ce que cela signifie d'intériorisation de la contrainte du travail, d'acceptation quotidienne du temps et de l'espace de l'usine. L'attention qui permet de calculer l'heure à laquelle on pourra sortir en fonction de l'heure d'arrivée, du temps passé les jours précédents, des projets du lendemain, etc., se transforme ainsi souvent en une tension difficile à supporter. Aussi bien d'ailleurs, comme dans beaucoup d'établissements où existe cette mesure, une bonne part des ouvriers, après avoir établi les horaires qui leur convenaient, les conservent sans changement tout au long de l'année. Ils neutralisent alors ce qu'a de difficilement vivable la gestion quotidienne d'un passage aussi violent que celui de la porte de l'usine.

Il semble que cette opposition ne soit pas aussi marquée pour le personnel d'encadrement. Ceci est lié à leur investissement dans le travail et à l'usage du temps et de l'espace qui se codifie à partir de l'attachement à l'entreprise. Un certain nombre d'entre eux commencent à se sentir chez eux dans l'usine quand le personnel d'exécution en est parti. N'est-ce-pas à ce moment qu'ils peuvent enfin travailler tranquillement ? Le départ à heure fixe, l'absence de satisfaction à rester au-delà du strict nécessaire dans les lieux, manifeste par un cadre est interprété par ses pairs comme un manque de solidarité et un défaut d'attachement à l'entreprise.

2. Se situer dans l'espace ou situer son espace

La façon dont les travailleurs se situent dans l'espace structure la représentation globale qu'ils se font de l'espace usinier. C'est toujours à la fois une position spatiale et sociale qui est exprimée. On peut cependant distinguer ce qui appartient à une appréhension de l'espace en terme de localisation dans l'usine : les unités socio-spatiales auxquelles on appartient et par rapport auxquelles sont définis les autres lieux de l'usine, d'une part, et d'autre part, ce qui appartient à une appréhension plus qualitative de cette localisation et exprime les repères de la Perception de son rôle social dans l'entreprise.

a) La localisation dans l'espace.

Le premier mode de localisation est la définition du lieu de travail. Quand on demande à un travailleur quel est son lieu de travail, il parle du lieu où s'exerce son travail qui ne se confond pas toujours avec son poste de travail : l'homme-méthode parle de l'atelier (alors que son poste est dans les bureaux), l'ouvrier d'entretien de "toute l'usine" alors qu'il a son établi au service entretien, le magasinier des circulations, etc...L'ouvrière en "groupe" se situe dans une suite d'opérations dont elle n'est qu'un point de passage. Le lieu de travail s'associe à la tâche à accomplir, la production à faire.

La façon dont les travailleurs se localisent dans l'usine est avant tout déterminée par la façon dont ils vivent leur travail.

Une ouvrière qui ne perçoit pas la nature de son travail sur machine ("*c'est la machine qui travaille*", pas elle), ne perçoit pas non plus son lieu de travail comme distinct de la machine ; il en est l'appendice. La description que cette ouvrière, et beaucoup d'autres avec elle, fait de l'usine ressemble à un collage de lieux et d'opérations énoncés sans ordre ni cohérence.

Certains travailleurs dont le travail s'insère dans une suite d'opérations se situent dans un emboîtement de lieux d'échelle croissante : le poste, le groupe, la balancelle, l'atelier ; la localisation se fait alors par proximité géographique ou fonctionnelle. Ainsi, si on ne perçoit pas son travail, on ne se localise pas, si on travaille partout, on se localise partout ("*partout et nulle part*"), si on effectue une opération parcellaire, on se localise dans une parcelle d'espace, sans relation logique à l'ensemble de l'usine.

Une autre façon de se situer dans l'espace est la relation de voisinage : voisinage de la machine pour ceux qui n'ont de relation qu'avec elle au cours de la journée, ou voisinage social : les voisins et voisines situés à portée de vue, de voix, de rire ; ainsi se définissent des unités de communication, d'échange, des territoires collectifs avec leurs limites (là où on ne se voit, entend plus) tout aussi efficaces que celles qui résultent de l'emplacement des machines, des stocks, des allées, des "unités de commandement".

Ces unités de voisinage, définies par la proximité de la parole ou du regard autorisent le développement de relations sociales, qui ne sont certes pas sans conflit mais s'inscrivent dans une histoire à plusieurs qui dépasse la seule exécution côte à côte d'un rythme de travail répétitif. De même, mais avec une liberté de choix plus grande, les divers moments de rupture de ce rythme de travail, pauses diverses, déplacements, arrivée, départ, sont l'occasion de regroupement différents, d'autres "unités sociales". Coexistent ainsi pour une même personne plusieurs appartenances de groupe qui trouvent chacun leurs moments et leurs lieux d'existence : coin de balancelle, coin de table, coin boisson, coin de car ou voiture, table de cantine. Le nombre de ces appartenances varie selon la diversité des activités que par obligation, goût ou choix, la personne mène dans et hors de l'usine, et sont autant de supports à une lecture plus diversifiée de la réalité de l'usine, de son aménagement, de ses transformations.

Si les relations de voisinage permettent à l'ouvrier de se repérer comme membre d'un groupe doté d'un lieu propre, et semblent appréciées, parfois revendiquées, il n'en est pas de même des relations de dépendance qu'impose le déroulement des tâches : coopération, entraide forcée, responsabilité collective (groupe sur balancelle). Il ne s'agit plus alors d'une relation acceptée, voire recherchée mais d'un voisinage défini par la production ou la hiérarchie, sans bénéfice personnel.

C'est parfois cette dernière définition qui, dans les voisinages de fait, ceux des postes de travail, l'emporte. Alors l'espace de travail se rétrécit aux seules dimensions du poste individuel. Les autres ouvriers disparaissent dans l'anonymat général de l'usine. Celui-ci n'est plus organisé que par la production, pour ceux qui en connaissent le déroulement ou plutôt par la hiérarchie : c'est le chef d'atelier, le plus souvent, qui devient le principal repère.

b) La qualification de l'espace.

Se situer dans l'espace social de l'entreprise, c'est nommer des lieux-repères, définis par la tâche, le voisinage, les relations sociales, c'est aussi qualifier ces lieux, en préciser le sens.

C'est d'abord la différenciation des "ateliers" ou plutôt des zones et des types de travail, avec des comparaisons entre ici et ailleurs ? Avec certaines tâches qui servent de repoussoir (les "lames" souvent, par exemple) et permettent de se trouver soi-même pas trop mal loti. La structuration sépare les "bons" postes de travail et les autres. Très fluctuante d'une personne à l'autre, elle ne permet aucune généralisation : sinon celle de la comparaison, de l'appréciation différentielle des postes, des tâches, des ateliers. Cela tient aux conditions physiques de travail, à l'ambiance de l'atelier, aux chefs et à leur humeur ordinaire, à l'habitude que l'on a de tel ou tel travail. Plutôt que d'une opposition, il s'agit donc d'une hiérarchisation des espaces.

Qualifier l'espace se fait aussi par les termes employés pour désigner sa propre position : le lieu de travail se réfère à la tâche, le voisinage au groupe social, mais le terme le plus fréquemment employé par les ouvriers et particulièrement les O.S. est celui de place. La place, c'est en quelque sorte le résultat de l'opération ainsi décrite par une ouvrière : "*On nous place où on est*". Non pas "ma" place, là où je me mets, mais là où on me place, déplace, remplace ; là où je dois être, où ils doivent me voir. C'est la fixation à un lieu par la règle, l'autorité dont on dépend. Ce qui est ici exprimé, c'est la perception d'une assignation à résidence qui pèse aussi sur les déplacements : il y faut un motif. Ce n'est plus du simple poste de travail qu'il s'agit alors, mais bien d'une représentation de l'espace : un ensemble de places, c'est-à-dire de personnes placées.

A l'opposé, en quelque sorte, le "coin" évoque au contraire un usage personnel dans un endroit bénéficiant d'une marge de liberté, d'autonomie d'utilisation et éventuellement de transformation. Rien de tel sur les postes soumis à la cadence et au "compte à faire", qu'ils soient individuels ou en "groupe". Les seules interventions des ouvriers sont directement finalisées par le gain de temps que permettra une disposition différente des casiers et qui facilitera ainsi le respect de la cadence. Le seul moment où apparaît, et combien faiblement, une marge de liberté d'utilisation du poste, un sentiment d'aisance, un choix, c'est le soir, quand le compte est fini, et pour un certain nombre, aux pauses lorsqu'il y a repos ou regroupement autour de certains postes.

Par contre, apparaissent des "coins" personnels dans les secteurs où les travailleurs bénéficient d'un degré d'intervention plus grand dans leur travail (variété, complexité des tâches) et, cela va le plus souvent ensemble, d'une plus grande souplesse de rythme de travail (magasin, entretien) : les improductifs. Cet espace peut d'ailleurs n'être pour eux rien d'autre qu'un poste de travail : il est d'une autre nature que la place, il représente autre chose.

Les cadres, eux, ne s'attribuent point d'espace propre. Leur espace, c'est l'usine toute entière et non leur place particulière. Ils se définissent par

leur action et non par les opérations qui rendent cette action possible, et c'est donc l'ensemble de l'usine qui est le lieu de leur travail : "*Mon domaine, c'est l'atelier, dit l'un d'eux, bien que je n'aie pas tellement à y aller*".

De la place au coin, du coin au domaine, c'est évidemment une représentation de la division sociale du travail que l'on voit ainsi se constituer à travers la représentation de l'espace donné comme lieu de travail pour chaque groupe.

IV. REPRESENTATIONS ET GROUPES SOCIAUX.

La division sociale du travail ne se marque pas seulement dans les significations attribuées aux lieux de travail et à sa propre situation dans l'espace. Elle opère un clivage dans les modes de représentations de l'espace, des groupes sociaux coexistant dans l'usine. Il faut donc interroger plus avant les différences de représentation de l'espace données par diverses catégories de personnel et insister sur la relation qui existe entre les représentations de l'espace exprimées et les projets personnels ou sociaux auxquels l'espace est lié. De ce point de vue, il existe un clivage déterminant entre le personnel d'encadrement et le personnel d'exécution ou, pour simplifier, quitte à y revenir par la suite, entre les cadres et la direction d'une part et les ouvriers⁵⁴, d'autre part.

Bien sûr, cela ne recouvre pas l'ensemble du personnel de l'usine. Mais c'est bien en référence à ces deux groupes que s'organisent les représentations les plus importantes de son espace. Les différentes personnes que nous avons rencontrées, lorsqu'elles n'appartenaient pas à l'une de ces deux catégories, produisaient pour l'essentiel des représentations cohérentes avec celle de l'une ou l'autre.

Le discours des cadres porte sur la totalité de l'espace de l'usine. Celui-ci est décrit comme un ensemble logique : logique compréhensive parce que logique opératoire. Plus précisément, cette ordonnance de l'espace est exprimée comme une tendance à la fois naturelle et nécessaire. Dans le même sens, l'espace est pour eux une réalité malléable, sur laquelle ils peuvent intervenir ; pour certains, c'est même une des formes ordinaires de leur activité.

Le discours des ouvriers ne nomme que des espaces ponctuels, parcellaires, reliés entre eux par des déplacements (possibles ou non) ; rarement par une nécessité compréhensible. D'ailleurs, il n'y a rien à

⁵⁴ Rappelons qu'à l'usine S, les O.S. sont l'écrasante majorité des ouvriers.

chercher à comprendre : ce n'est pas un domaine d'action, sauf, parfois, l'espace du poste de travail. On peut certes repérer des différenciations, nous en avons énoncées plusieurs. Mais l'espace de l'ensemble de l'usine inappréhendable pour lui-même, reste inconnu, étranger.

De la même manière, et pour les mêmes raisons, l'un des systèmes de représentation de l'espace est dominé par la mobilité, l'autre par la stabilité, ou encore, l'un est projectif, l'autre quotidien. En outre, l'un de ces systèmes domine l'autre sans cesse, si bien que certains éléments du second ne sont que des reprises du premier.

1. Les représentations ouvrières.

S'ils attribuent à différents espaces des significations ponctuelles, les ouvriers ne donnent généralement pas de l'espace une représentation d'ensemble : sauf celle-ci, qu'il est l'espace où ils travaillent. Même si l'on sait énoncer le processus de production et la façon dont les différents lieux se situent par rapport à lui, ce n'est qu'une signification anecdotique. On la cite, par exemple, en référence à la visite d'une "journées portes ouvertes". Mais alors, l'usine était arrêtée et ceux-là même qui en parlent n'y étaient plus alors, sinon comme touristes. Ce n'est que dans ce rapport d'extériorité que l'on reconnaît une organisation d'ensemble, sous la conduite d'un responsable ou en se mettant accidentellement à sa place. Ordinairement, l'espace ne peut être pensé qu'à partir du poste de travail ou en relation avec les ordres, consignes ou indications venues d'ailleurs, et l'usine, dans sa totalité, n'est saisie que dans son opposition avec le dehors.

D'ailleurs, le connaître, à quoi cela servirait-il ? On analyse un lieu pour une intervention possible : le chef d'atelier, pour stocker ses produits finis, la monitrice, pour stocker ses approvisionnements, l'homme-méthode, pour choisir ses implantations ; sinon, il n'y a ni parole ni jugement sur les lieux. Par exemple, il est utile de connaître l'usine pour s'y déplacer sans se perdre ; si on ne se déplace pas ou si tous les emplacements sont lisibles et clairs, pas besoin d'analyser ni de connaître la configuration des lieux.

On juge la disposition des postes entre eux, l'implantation des machines, en ce qu'elles permettent ou empêchent les communications qu'on veut établir, facilitent ou affaiblissent le contrôle visuel qu'on souhaite éviter. Sur le poste, il est utile d'étudier la position des casiers pour gagner du temps et parvenir à faire son compte. Il est utile de réfléchir sur l'aménagement de son poste, si la souplesse d'organisation du rythme de travail permet que s'y passe autre chose qu'un geste cadence, et si, de fait, on a la possibilité de le transformer.

Ce n'est que dans le cadre d'un projet, personnel ou collectif, autonome, par rapport à son travail, que pourrait se formuler une représentation d'ensemble de l'espace. C'est le fait de quelques rares travailleurs et nous l'avons noté chez certains syndicalistes que leurs fonctions, auprès du personnel et dans les différentes instances auxquelles ils participent, conduisent à ce type de vision. A l'échelle des domaines d'intervention ordinaires des ouvriers, il n'y a guère d'image que celle de la place ou du coin. Autant les significations attribuées aux différents lieux de l'entreprise émanent principalement des ouvriers qui sont de fait attachés à ces lieux, autant les représentations d'ensemble de l'usine émanent des cadres et des responsables : elles supposent en effet pour se développer une possibilité de recul par rapport à la matérialité immédiate de l'espace mais surtout la prise en compte d'un temps historique : passé et avenir⁵⁵. Il n'y a pourtant pas d'imperméabilité complète d'un groupe à l'autre. Les ouvriers par exemple réutilisent parfois des représentations qui dominent dans le groupe des cadres : elles ne sont plus alors que des bribes appauvries, mais elles traduisent, dans ce passage, l'efficacité, au moins relative, des représentations produites par ceux-ci.

La situation est un peu différente pour les improductifs d'atelier (magasiniers, entretien, maîtrise). S'ils ne se produisent pas, comme nous l'avons dit, de représentations spécifiques de l'espace, du moins n'en avons-

⁵⁵ A titre d'élément de preuve, le constat que nous avons fait plusieurs fois de la richesse des représentations que peuvent fournir les ouvrières sur les espaces extérieurs à l'usine. Ce n'est pas la faculté qui est absente, mais la possibilité, dans leurs conditions, de l'exercer.

nous pas rencontre, ils combinent de façon diverse des éléments provenant de l'un ou l'autre des groupes notés plus haut. Ainsi, l'idéal technique et la représentation de l'espace structurée par lui est-il présent dans le discours de l'un d'eux. Mais aussi, la représentation du "coin", et de la "place" des productifs. C'est que pour lui, et de façon plus générale pour les improductifs, le rapport à l'espace n'est pas celui des ouvriers sur machine ou au montage. A la fois, ils disposent d'une liberté relative de déplacement et d'un travail non fixe. Il est donc peu étonnant qu'ils puissent se réapproprier des images d'ensemble de l'usine. Mais cela est peut-être aussi à relier avec leur caractère sensiblement différent de leur travail. Sans qu'on puisse dire qu'il les passionne, il présente sans aucun doute une plus grande variété, une plus large part d'initiative personnelle que celui des ouvriers sur machine. D'autant que certains d'entre eux, plus qualifiés ont eu dans cette entreprise ou d'autres une véritable carrière, bien que celle-ci ait le plus souvent de faibles chances d'évoluer encore.

Cela nous conduit à souligner une fois de plus les rapports qui articulent le rapport au travail, les conditions concrètes dans lesquelles il s'effectue, ce qu'il comporte de répétitivité ou d'inventivité, avec les relations à l'espace. Celles-ci ne sauraient être considérées en elles-mêmes, comme une sorte de caractéristique individuelle des personnes. Elles sont une partie et une conséquence de leur situation sociale, et ici, singulièrement de leur place dans la division sociale du travail.

Il apparaît en effet un clivage majeur entre deux modes de représentation de l'espace, celui des groupes concepteurs, responsables et celui des exécutants. Pour ces derniers, le rapport à l'espace est un rapport d'insertion pour les autres un rapport d'intervention. L'absence de perspective, de pouvoir des exécutants renforce l'importance des repères spatiaux de leur situation de travail. Alors que les responsables disposent de repères multiples de leur propre situation.

De même, les représentations ouvrières sont riches de la perception globale de leurs conditions concrètes de travail et donnent des descriptions très fines des espaces sociaux ponctuels qu'ils pratiquent ; par contre, leur

représentation de l'espace d'ensemble de l'usine est parcellaire, chaotique car c'est alors l'échelle de l'espace de la production globale et du travail abstrait dont l'organisation leur échappe. Le mode de représentation de l'espace des cadres renverse les termes de cette opposition : alors qu'ils n'ont de représentations de leur propre lieu de travail, et encore plus des conditions concrètes du travail ouvrier, que pauvres et réductrices, ils développent des représentations très fortes de l'espace global de la production.

2. Les représentations des cadres

Nous traiterons ici du mode de représentation de l'espace exprimé par la direction et les cadres de l'usine. Ici encore, il convient de préciser que ceux-ci n'expriment pas tous les mêmes représentations, en particulier selon qu'ils ont une responsabilité directe dans l'atelier ou qu'au contraire leur responsabilité est plus éloignée de la gestion quotidienne de la production et du personnel. Les premiers ont une perception de l'espace plus proches de celle des ouvriers, que les seconds, tout en étant les représentants de la direction auprès des ouvriers. Il importe de souligner cependant que le mode dominant de représentation de l'espace de l'encadrement n'émane pas des cadres d'atelier, mais qu'au contraire ceux-ci empruntent leurs images à leurs supérieurs et aux services fonctionnels. Sans doute, leurs fonctions disciplinaires modifient-elles ces images de même que les contraintes de la production quotidienne et nous signalons ailleurs la spécificité de leur perception de l'espace. Ce que nous voulons mettre en évidence ici, ce sont les points communs structurant qui se dégagent des visions de l'espace des cadres que nous avons rencontré et qui nous paraissent constituer un mode de représentation cohérent et qu'il emporte de différencier de celui des ouvriers.

Pour les ouvriers, l'espace de l'usine est marqué par des caractéristiques concrètes, locales qui spécifient chaque lieu de travail et divisent l'espace social en autant de microcosmes, places, coins, équipes... Pour les cadres au contraire, l'espace est plus homogène, même s'il est

parcours d'oppositions structurantes, divisés en secteurs correspondant à des technologies et des productions différentes. Les caractéristiques ponctuelles sont minimisées au profit de ces dénominateurs communs qui permettent de gérer la production, où qu'elle se situe : le matériel, les techniques et les matières. Les ouvriers n'y apparaissent que comme des éléments interchangeable, anonymes, absents de préférence. Dans toutes les images et les photos de l'usine que nous a communiquées l'entreprise, celle-ci est vide⁵⁶. Lorsqu'on dessine une balancelle pour expliquer les positions de travail, on y place un homme.

C'est que, pour eux, l'espace est ordonné à d'autres projets, à d'autres objets.'

a) L'ordre des choses

L'espace de l'usine, pour les cadres, est d'abord l'espace de toute l'usine parce que c'est là leur niveau d'intervention, surtout dans un établissement d'importance moyenne comme celui-ci. Mais c'est aussi pour eux parce qu'ils se situent dans une histoire, à la fois la leur et celle de l'entreprise, un espace de projection. Ils y projettent leurs raisons d'être, individuellement et collectivement, leurs désirs, etc. C'est non seulement un espace où ils agissent, mais aussi qu'ils mettent en scène.

Il ne faut pas s'étonner, dans ces conditions, de constater parmi eux, avec des attitudes globalement semblables, des représentations divergentes. C'est que se retrouvent dans ces images les positions particulières de chacun (ils sont ici assez nombreux pour qu'on puisse repérer celles-ci), les compétitions ou les conflits qui les divisent, les projets sur lesquels ils fondent leur progression de carrière à venir. Tout ceci ne va évidemment pas sans quelques contradictions, même si certaines de ces représentations sont partagées par tous.

⁵⁶ Ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises. Par exemple les images de l'usine N que nous reproduisons dans le chapitre IV, proviennent toutes de la revue de l'entreprise : si les croquis de principe des bâtiments sont vides de personnes, les photos d'intérieur sont au contraire toujours habitées par leurs ouvriers. Et c'est vrai de toutes les photos de ce type, très nombreuses que publie cette revue. Il est vrai qu'à la N, la réflexion sur le rôle de l'espace dans les rapports sociaux industriels est beaucoup plus développée qu'ici.

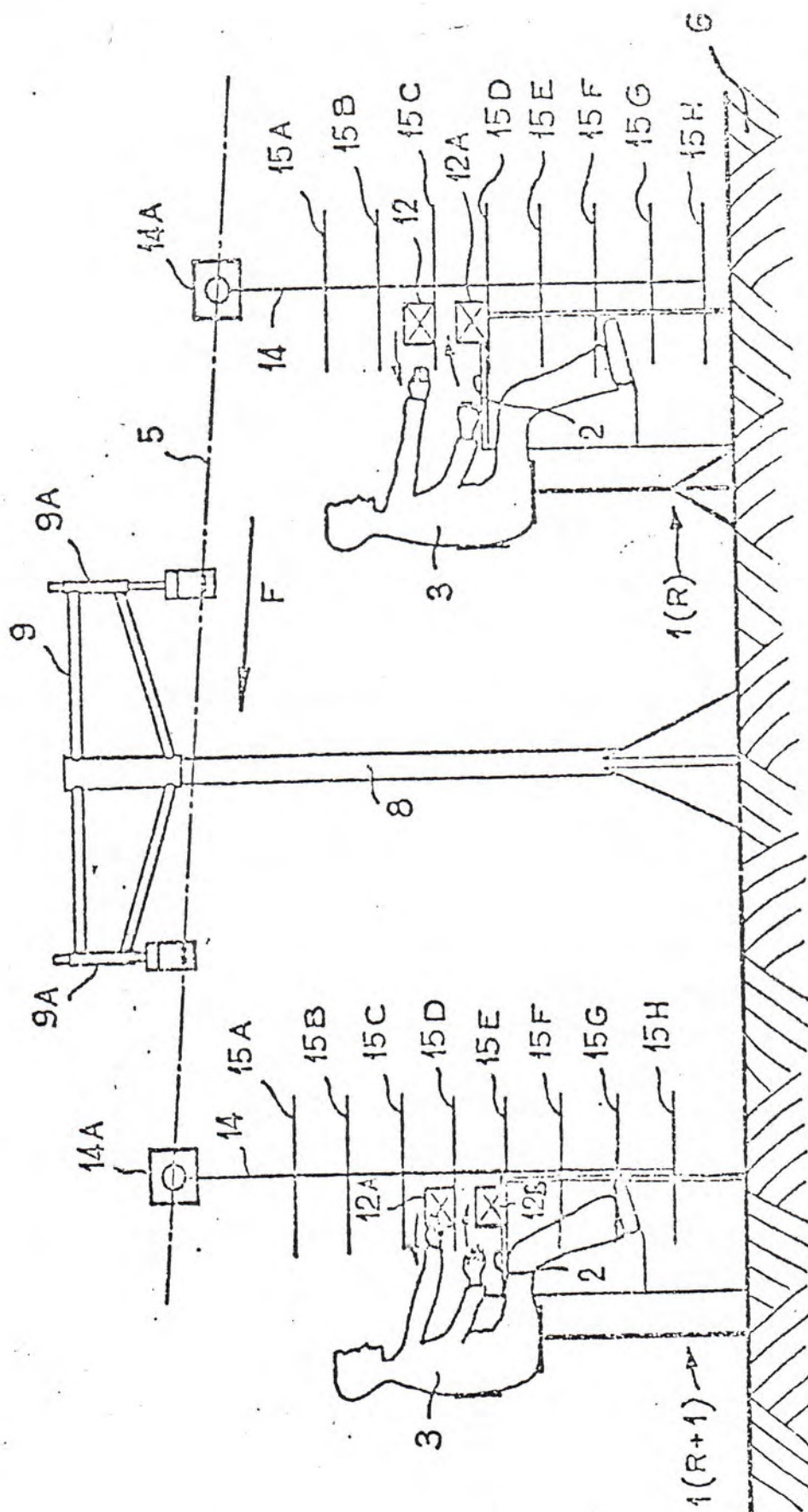


Fig. 10 ; Représentation des postes de travail sur balancelles (rapport FACT)

- La mieux partagée et la plus prégnantes des représentations est fondée sur l'image d'une usine organisée autour d'un axe rendant immédiatement visible le processus de production, des matières premières au produit fini : l'ordonnance de l'espace y manifesterait la rationalité de l'organisation de l'usine, en magnifierait l'efficacité productive, raison d'être et règle des bâtiments; pour cela on imagine une composition simple, stable, fortement réglée, immobilisant les transformations, les changements, les perturbations, le désordre inévitables mais refusés.

Dans cette composition idéale, devrait être comprise aussi l'usine de moulage de plastique actuellement à soixante-dix kilomètres de là; on le dit souvent, et on y ajoute les autres fabrications de produits semi-finis, pièces, etc. qui entrent dans la composition des appareils. C'est dire à quel point il s'agit là d'une représentation plus proche du mythe que de l'image : au-delà d'une façon de se situer ou de situer l'usine, elle en compose un idéal désirable et impossible.

Cette mythification, sorte de condensé de multiples sens plus ou moins compatibles, doit être interrogée plus avant. Elle se construit autour de trois grands principes :

- Elle se fonde sur la production, prise comme élément organisateur de l'usine non pas le travail ou les travailleurs, mais bien la production. Et il est vrai que pour les cadres de l'usine, celle-ci est d'abord un appareil de production que chacun, à son niveau et avec ses moyens et intentions, cherche à maintenir en état, à développer. Ce qui est montré ici, c'est d'abord cette position tout à fait centrale de la production.

- Elle se constitue sur la rationalité du processus. Plutôt, elle projette la rationalité supposée du processus dans la représentation de l'espace pour faire un espace à l'image de cette rationalité, la mettant en exergue. Ce n'est pas la seule fois où ce mécanisme fonctionne, on aura l'occasion d'en reparler.

- Elle donne de cette rationalité une image naturelle, naturalisante même. Il y a dans cette géométrie simple de la ligne droite quelque chose de

fascinant : l'ordre à l'état pur. On pourrait d'ailleurs, telle qu'est donnée la représentation, évoquer aussi le lombric ou quelque monstre semblable recrachant par la tête les produits élaborés avec ce que le bas de son corps a intégré de matières informes. Au-delà de ces fantasmes, ce qui importe plus est qu'en fondant la rationalité de la représentation sur le naturel, on donne ainsi une justification éminente à la rationalité des processus dont l'espace n'est qu'un représentant.

Ce qu'il faut noter aussi, c'est l'irrationalité profonde de cette représentation au moment même où elle se donne comme évidence de raison (c'est d'ailleurs en cela qu'elle est mythique). Ni économiquement, avec l'idée sous-jacente d'autarcie parfaitement contradictoire avec le fonctionnement de ce type d'entreprise⁵⁷, ni techniquement, avec les problèmes que poserait une telle diversité de production, ni spatialement, car la ligne droite est impossible à tenir avec des fabrications ainsi multipliées et concomitantes, cette image du grand axe n'a le moindre réalisme. Elle n'en est pas moins forte. Peut-être en rappelant implicitement, et en petit, ces *konzerne* géants, maîtrisant toute une production, du minéral jusqu'aux gouvernements capables d'acheter leurs canons, veut-on se rassurer alors que la situation de l'usine est particulièrement instable aussi bien pour ses approvisionnements que pour ses productions ou ses ventes.

Mais ce qui domine, c'est plutôt, pensons-nous, la présentation par l'évidence du naturel, telle qu'elle est proposée. C'est en quelque sorte l'image "normale" d'une entreprise qui est ainsi donnée. Non pas une image juste d'une usine économiquement viable, optimisant le profit, ou quoi que ce soit de ce genre : mais bien une image fondée sur l'évidence naturelle des choses simples; sur le bon sens en quelque sorte. Peut-être parce que ce bon sens d'une représentation irréaliste est censé asseoir le bon sens d'une

⁵⁷ C'est, en pratique, l'inverse qui est chaque jour évoqué : faut-il poursuivre telle fabrication ou sous-traiter, ou acheter des semi-produits ? Doit-on continuer la production de tel ou tel type d'appareil ? A quelle fréquence ? Sous quel couvercle ? Etc. L'usine est sans cesse soumise à la pression de l'extérieur, que ce soit le marché ou la concurrence en aval, ou les moyens et les formes d'approvisionnement en amont. Et de ce fait, son existence même n'est jamais acquise pour une longue durée.

pratique beaucoup moins naturelle, celle de la gestion quotidienne de l'usine. On aimerait tant qu'elle le soit.

- Certes ces représentations ne sont vraiment prises au sérieux par personne, même si on les redit souvent. Il ne faut cependant pas croire qu'il s'agisse d'un canular. Ne serait-ce qu'en raison des effets qu'elles produisent, qu'elles accompagnent ou justifient. Trois exemples peuvent le montrer.

C'est d'abord un projet de convoyeur général, aérien ou au sol, à l'étude au bureau des méthodes, pour le long terme. Il s'appuie précisément sur cette rationalité linéaire du mythe, sans en reprendre, bien sûr, le côté irréaliste : ce convoyeur permettrait d'amener toutes les pièces concourant, avec les opérations éventuellement nécessaires, à la fabrication d'un appareil sans manutention. C'est là le principal argument évoqué. Mais immédiatement proches, sont la régulation de la production, la meilleure connaissance de l'état des stocks qu'il pourrait amener. On sait que l'approvisionnement des monteuses est justement une occasion permanente de conflits à l'intérieur de l'atelier de montage. En fait, par la rationalisation de l'espace, c'est bien celle de la production et, par son intermédiaire, du travail que l'on vise.

Préparent d'éventuelles mesures dans ce sens et réalisent en partie l'idéal d'ordonnancement que nous avons évoqué, les réorganisations survenues dans les ateliers moteurs et de montage, lors de l'implantation des nouvelles machines automatiques et des balancelles. En redressant dans le sens de la longueur de l'usine qui est aussi grosso modo celui de la progression des matières premières aux appareils, la machine automatique, on visualise l'enchaînement des fabrications. Dans la pratique, les moteurs sont d'abord stockés, avant d'être apportés au fur et à mesure des besoins, au montage. D'autant plus que l'atelier Moteurs travaille en deux équipes, alors que le montage n'en a qu'une seule, ce qui rend tout à fait impossible le continuum. Néanmoins l'organisation de l'atelier va permettre de réaliser un autre objectif : casser l'unité de fabrication des moteurs, en ramener l'essentiel au montage, puisque les tâches des ouvrières deviendront

similaires à celles du montage, et conserver à part les rares ouvriers plus qualifiés qui seront nécessaires sur des machines particulières. Ce que produit ainsi la volonté de rationalisation de l'espace de production, c'est une nouvelle structuration de l'atelier distinguant d'une part tout ce qui est postes individuels, dispersés, avec des machines plus ou moins chères et encombrantes et, d'autre part, le montage, qu'il soit partiel (moteurs) ou final (appareils), en un ensemble parfaitement ordonné par le support technique des balancelles. C'est la nature des tâches qui sera alors déterminante et non plus le produit fabriqué, facilitant ainsi le contrôle du travail (les mêmes procédures pouvant s'appliquer plus largement) mais surtout les déplacements de personnes d'un endroit à un autre selon les besoins (au montage) et accroissant finalement la souplesse de production de l'entreprise, objectif majeur pour elle aujourd'hui. Les balancelles ont été placées selon le même axe. Se détachant fortement par la hauteur et l'épaisseur du système technique, elles donnent des lignes de force très prégnantes à toute conception ultérieure de l'espace de l'atelier.

Mais c'est au quotidien que l'exigence de rationalisation, d'ordre, qui se fait jour dans les représentations est plus prégnante. Dégager les allées, du moins celles par lesquelles passent les cadres, éviter les tas de déchets de matière, de cartons, de plastiques, de pièces, etc. ce sont quelques-unes des manifestations ordinaires de cette volonté d'ordre. Il s'agit là aussi de faire disparaître tout ce que peut avoir de chaotique, de désordonné, le système de production. Et bien sûr, au-delà, le travail lui-même. Un espace bien rangé, où l'on ne voit qu'une seule tête, dirait-on ailleurs, n'est-ce pas le signe d'une machine bien huilée, fonctionnant sans problèmes, sans heurts et sans conflits.

Juger le travail effectif par la présence de l'ouvrier à son poste, faire de cette fixité le signe de l'efficacité de l'effort productif et l'exiger des ouvriers pour satisfaire cette vision du travail, voilà l'efficace sociale des représentations patronales.

De même lorsque la direction exige des ouvriers la propreté des lieux tels que les sanitaires, les coins boissons, les vestiaires, elle réclame du personnel des comportements qui lui donnent l'image d'adhésion ou soumission à l'ordre social de l'entreprise; cette norme d'usage des locaux tend à éliminer tout comportement non domestiqué, tout signe de déviance ou de rejet de l'ordre social unique qui doit régir la vie sociale de l'usine, garant de l'autorité sans partage qui édicte cet ordre; celle du patron. Imposer cette mise en ordre de l'espace, quels qu'en puissent être les autres motifs - ne serait-ce que la sécurité - c'est imposer une représentation du travail. Il s'agit d'un enjeu essentiel.

- D'autres représentations peuvent faire l'objet d'une analyse similaire à celle qu'a induit l'ensemble axé de production. L'une des plus importantes est celle de la technique. Durant un entretien, le directeur de l'usine parlait des "parties nobles" de l'usine, et lorsqu'on lui a demandé ce qu'il entendait par là, a précisé : *"la noblesse est, je crois, liée à l'importance et à l'évolution des moyens techniques mis en œuvre : si dans dix ans il n'y a dans l'usine que des techniciens en blouse blanche, ce sera plus noble!"*⁵⁸. Or pour l'instant, d'un accord unanime, la partie la plus technique, et donc la plus noble, c'est les machines automatiques des moteurs. Elles ont permis de supprimer des emplois (en fait on a seulement déplacé des ouvriers) et créé du travail éminemment répétitif et dépersonnalisant. L'ouvrière qui les sert n'est d'ailleurs pas la moins fascinée par la technicité de ces machines. De noblesse là, on n'en voit guère! Sauf qu'on est passé à un travail parfaitement régulier qui n'a d'autre règle que la vitesse qu'on lui impose à l'intérieur des limites techniques spécifiées à l'avance; sauf que la production coûte moins cher et se déroule sans travail.

⁵⁸ Il développe ensuite, à propos des groupes sur balancelles, une conception de la noblesse du poste de travail plus fondée sur les rapports sociaux : *"c'est plus noble, explique-t-il, car chacun prend un peu plus d'importance. Les personnes sont interchangeables à l'intérieur du groupe mais globalement elles sont plus différenciées..."* Quand on connaît les avatars de la vie des groupes (cf. texte sur les balancelles), on se dit que cette noblesse-là ne saurait qu'être un pâle reflet de celle des machines automatiques.

Car c'est finalement, nous semble-t-il, cela qui est en cause : le travail et les travailleurs sont considérés comme une limite à la production. Alors on procède à des appuis techniques, si possible à l'automatisation, qui régulent directement le travail sans besoin d'une surveillance voire le remplacent. On retrouve ici des caractéristiques de l'exposé précédent : la visée d'une production plus contrôlable, plus sûre, plus souple aussi que celle que mènent les travailleurs. Certains cadres de l'usine parlent avec une émotion enflammée des progrès de la robotique...

L'idéologie de la technique trouve un bon support dans les représentations de l'espace. L'espace sert aussi à mettre en scène une technique qui donne sa raison d'être, ses quartiers de noblesse à l'usine et, voudrait-on espérer, aux travailleurs. Sauf que ceux-ci n'en profiteront guère plus que l'ouvrière qui dessert actuellement la machine des moteurs. Les choix effectués dans la disposition des machines à travers l'espace de l'atelier sont en eux-mêmes porteurs d'une représentation du travail dominée par la technique : dans la partie dégagée, des machines nouvelles, alignées comme à la parade, du côté des bureaux, constituent à l'évidence la partie "noble" de l'atelier. L'autre est au contraire sale, bruyante, enfumée et empoussiérée, cloisonnée : ce sont les machines anciennes. Certaines ont déjà été rejetées dans un bâtiment annexe, et on parle, pour d'autres, en raison de leurs caractéristiques, d'avoir recours à la sous-traitance. Ainsi, même si la technique échappe de plus en plus aux ouvriers, elle est aussi de plus en plus valorisée. Mais elle renvoie aux cadres, aux responsables, seuls à même d'en assurer le fonctionnement. L'image qui en est ainsi donnée est celle d'une usine propre, certes, mais où toute initiative ouvrière est inutile. Ce qui n'est pas sans entrer en contradiction avec les projets sociaux développés par ailleurs par l'entreprise, fondés sur le désenchaînement et la responsabilisation des ouvriers (horaires variables, groupes, etc.).

b) Le mouvement immobile

Dès le début et tout au long de ce texte nous avons souligné les changements perpétuels qui affectent l'espace de l'usine. Nous en connaissons plusieurs origines. La principale est l'évolution du marché et les demandes de ceux qui en sont les représentants pour l'usine : commerciaux et plus largement la direction générale, au siège. Des produits disparaissent, d'autres voient leur nombre diminuer, ou croître, on crée aussi des produits nouveaux un ou deux chaque année en ce moment.

Chaque fois, si on laisse de côté les études préalables, il faut déplacer des gens, mettre en route des produits aux différents niveaux de fabrication, monter en cadence sur les chaînes ou les balancelles de montage, c'est à dire atteindre petit à petit les rythmes de productions prévus par les méthodes. Les appareils nouveaux peuvent imposer de nouveaux moyens de production, ou des aménagements nouveaux. Tout cela perturbe très largement l'atelier de production : chaque montée en cadence mobilise du personnel d'encadrement, c'est l'occasion de difficultés multiples pour les ouvrières, de conflits avec la maîtrise, etc.

A cela s'ajoutent les modifications qui sont apportées aux spécifications des produits, soit relativement anciens, pour les adapter au marché, économiser sur leur coût de fabrication, ou utiliser de nouvelles techniques, soit sur les produits nouveaux en cours de mise en route. Ceci est d'ailleurs très fréquent, les premiers appareils produits servant de tests, entraînant des changements, etc. L'usine est donc dans un état de déstabilisation durable.

Les conséquences de ces mouvements sont importants pour les ouvrier Ils se voient brutalement trimballés d'un jour à l'autre dans un atelier qu'i ne connaissent pas alors que le poste antérieur était bon; les seuls repères à peu près stables : le poste de travail et son voisinage immédiat, sont caducs; s'il s'agit d'un nouveau produit, il va falloir passer par la période difficile de la montée en cadence, etc. Comme peu d'ouvrier(e)s acceptent de changer de poste de travail, c'est en général le chef d'atelier qui décide des mutations : l'idée (ou la réalité, peu importe en

l'occurrence) de favoritisme ressort. De nouveaux groupes sont implantés, là où il y en a : mal rôdés, formés de non-volontaires, ils ont peu de chance de fonctionner.

On comprend aussi que les responsables directs de la fabrication soient réticents aux changements et que l'un d'eux nous ait dit : "*plus c'est stabilisé, plus je suis tranquille*". C'est à eux d'éponger les coups d'accordéons, qu'ils proviennent de la commande, des études, des sous-traitants, ou de quelque difficulté accidentelle : il leur faut livrer le moment venu, selon la qualité et la quantité requise. Et se débrouiller.

Par contre, cette situation est favorable pour d'autres services qui voient leur rôle s'accroître et leur place dans l'entreprise se valoriser. C'est par exemple le cas des méthodes. Si, dans ce service, on se plaint d'avoir toujours à parer au plus pressé, et ne plus pouvoir travailler sur le long terme, on sait que la qualité du travail d'étude est un élément décisif dans le lancement d'un produit, et que c'est l'emprise du service sur la production qui, nécessairement, en est accrue. Ainsi, depuis peu, des "hommes-méthodes", provenant de ce service ont été adjoints aux chefs d'ateliers. Certes ils n'ont aucune responsabilité hiérarchique, de même que le service méthode n'en a pas dans la fabrication. Mais ils y sont indispensables

De même, pour les commerciaux, ce mouvement incessant, cette course en avant, à travers de nouveaux produits, des modifications d'anciens, etc., ne peut être discutée : c'est la condition de la survie. Et leur rôle aussi s'accroît lorsque les séries s'amenuisent, qu'il faut suivre pas à pas un marché très tendu, où la concurrence est sévère. Ils ont d'ailleurs tendance à penser que ce sont eux qui font vivre l'usine...

Cet imbroglio aboutit à toute une série de tensions, de conflits, entre fabrication et service, entre services, à l'intérieur de la fabrication entre ouvriers et maîtrise, etc., qui est une des données majeures, aujourd'hui, de l'usine. Cela se traduit aussi par des représentations de l'espace, cherchant à fixer le mouvement, à l'ancrer dans un espace stable, en quelque sorte à rendre le mouvement immobile.

- Dans le bureau des méthodes, il y a une grande maquette de l'usine, aisément modifiable puisqu'en lego (comme les jeux d'enfants). Cette maquette est même une source de plaisanterie entre cadres, du fait de ses dimensions et du soin qu'y apporte le responsable des méthodes. Mais c'est surtout la représentation, pour lui, la plus pertinente de l'usine : justement parce qu'elle permet de prendre en compte immédiatement les changements qui l'intéressent : ceux des implantations des machines (figure 11).

Pourtant, lorsqu'on a implanté les balancelles, les méthodes ont tenu à les fixer solidement : on a commencé leur mise en place le long d'un mur (Nord), parce que "*celui-ci ne bougera pas*", et on a fait une "*implantation logique*" et on a creusé des fosses "pour qu'on ne les bouge pas trop". Parce que pour eux, justement les balancelles sont le moyen de traiter la contradiction entre le mouvement et l'immobilité. Le convoyeur rivé au sol, le long duquel, en un mouvement perpétuel, tournent les balancelles alimentant les ouvrières compose bien l'image de l'unité triomphante de la contradiction. Ce qui était difficile avec les chaînes classiques devient possible changer de produit sans changer les dispositifs, sans changer l'implantation des convoyeurs.

Actuellement l'espace des balancelles est ainsi, du point de vue de son moyen technique privilégié : le convoyeur, l'espace le plus rigide de l'usine (à l'exception de quelques grosses presses, difficiles à déplacer), alors qu'elles ont pour fonction, entre autres, d'acquiescer à l'usine la souplesse de production devenue nécessaire. C'est à peu près la même situation qui préside à l'emplacement de la machine automatique des moteurs. Mais ici le mode de résolution est différent.

A la diversité des produits, pour éviter une dispersion trop grande des efforts dans des petites séries, doit correspondre, nous a-t-on dit, une standardisation des éléments. La machine des moteurs en est à la fois un moyen essentiel et le symbole. Les moteurs qu'elle produit servent déjà à de nombreux appareils différents, et lorsque de nouveaux sont créés, ils le sont lorsque ce n'est pas incompatible, en tenant compte de ce modèle.

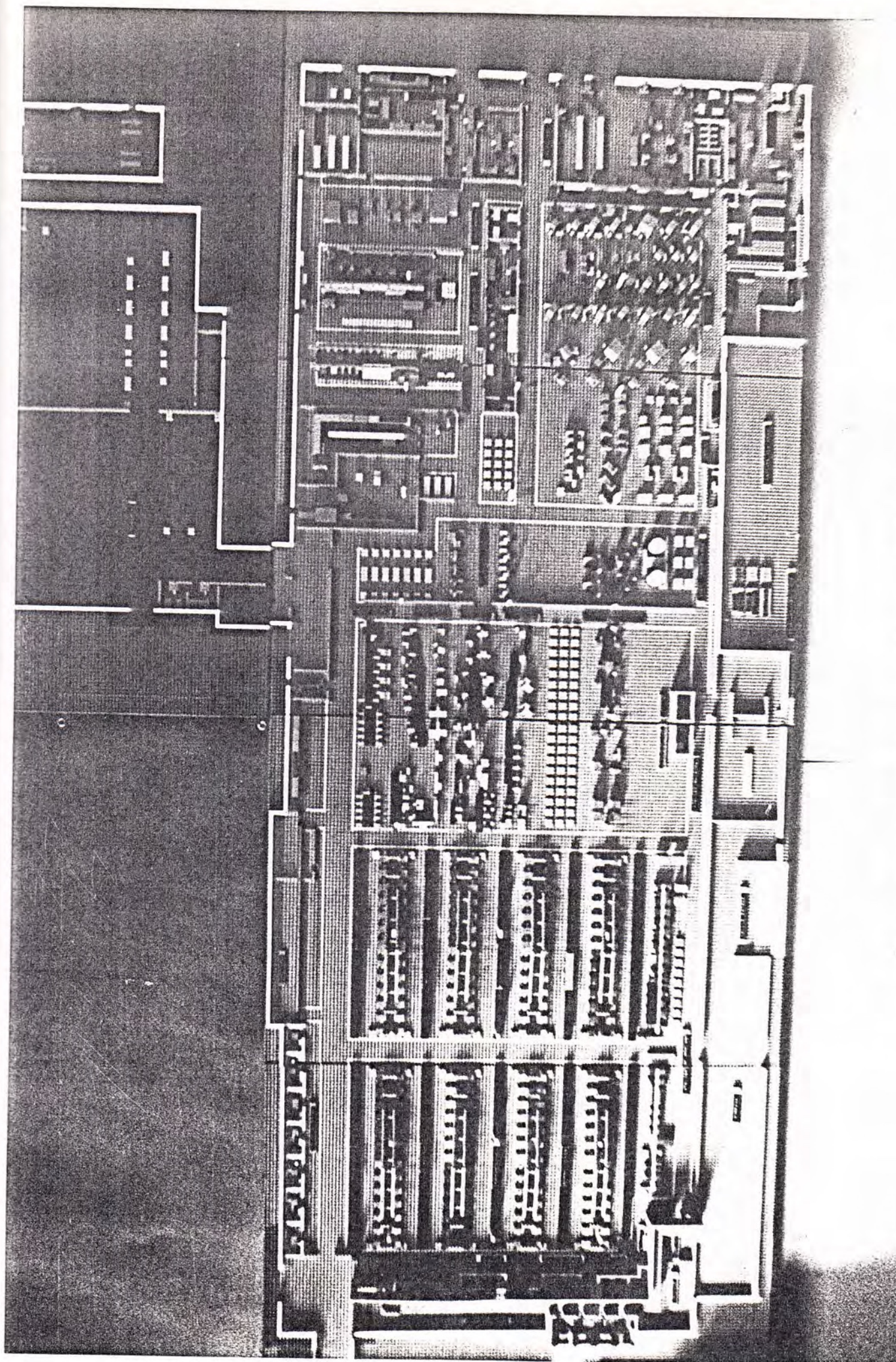


Fig. 11 : Représentation de l'usine "S", bureau des méthodes.

Et cette pratique devrait se généraliser à bien d'autres composants. Là aussi l'espace joue un rôle. Il met en scène le mode de résolution de cette contradiction qui mine l'usine : l'impossibilité, l'interminable difficulté du mouvement.

Mais lorsqu'on quitte ces lieux "logiques", c'est à dire ceux où l'on peut appréhender la logique des choses ou tenter de la réaliser, cette résolution apparaît pour le moins insuffisante. A la fabrication, les problèmes demeurent, et ils demeurent aussi pour les ouvrier(e)s déplacé(e)s. Pour ces derniers, on assiste alors à une désagrégation générale de l'espace de travail difficile à supporter. Et difficilement compréhensible pour ceux qui ne la vivent pas et qui, parce qu'ils s'inscrivent dans une temporalité de longue durée ne peuvent entrer dans les représentations de l'espace de ceux pour qui le temps est répétition quotidienne, mouvement immobile déjà.

Ce qui durait, pour eux, c'était justement l'espace, leur espace. Il est certes possible de le changer : mais lorsqu'on sait que certain(e)s ouvrier(e)s qui ont au moins dix années de présence dans l'usine ne l'ont jamais parcourue en entier, on peut mieux comprendre pourquoi des mutations fréquentes, des bouleversements probables, même s'ils ne les touchent pas directement, sont aussi traumatisants. L'absentéisme accru des périodes de montée en cadence de nouveaux produits, ou de transformation des ateliers n'est probablement pas seulement motivé par la fatigue accrue ou quelque mauvaise volonté : il répond aussi, et directement, à l'effondrement des repères qui permettaient d'avoir sa place.

V. LA REGLE ET L'USAGE

A maintes reprises ont été évoqués dans ce texte les rapports complexes, faits de liens de convergence, mais aussi de distances et d'oppositions, unissant ou séparant les représentations de l'espace des différents acteurs sociaux de l'entreprise, les significations qu'ils donnent aux lieux, les pratiques qu'ils y développent.

Nous consacrerons ce chapitre à ces pratiques pour en rapprocher la diversité, le "désordre" et les ordres multiples qu'elles instituent, de la notion d'ordre productif et social présente dans les représentations de l'espace de la direction et de l'encadrement. Plus généralement, nous aborderons la question des règles implicites ou explicites auxquelles se réfèrent les acteurs sociaux et qui forment la toile de fond de leurs pratiques et représentations de l'espace.

1. Le désordre.

Ce qui frappe d'abord l'œil du visiteur traversant les ateliers de l'usine, ce n'est pas l'évidence de l'organisation de la production, de ses séquences, de son ordre. Si l'on arrive à distinguer, grâce aux types de machines, aux cloisons et aux lignes peintes au sol, de grands "paquets", des zones d'activités, c'est surtout un enchevêtrement qu'on perçoit, un foisonnement qu'on ressent. L'ordre et la logique de l'espace révélés par les discours de l'encadrement n'est nulle part lisible immédiatement.

L'occupation de l'espace par les stocks, les déplacements des personnes semblent répondre à des nécessités secrètes difficiles à percer à jour. Cette impression de confusion ne s'empare pas seulement du visiteur⁵⁹ à la vue des casiers dispersés ou du va-et-vient de certains employés ; l'enquête a montré qu'à la suite de l'adoption de nouveaux modes de contrôle, de nouvelles règles d'horaires, le trouble avait également touché les

⁵⁹ Statut que le chercheur partage avec la majorité du personnel, lorsque celui-ci s'aventure au-delà des limites de son propre atelier.

modalités d'exercice et de respect de la discipline, et que les repères spatiaux des règles sociales s'en trouvaient brouillés.

a) Le désordre des matières : c'est peut-être le désordre le plus facile à percevoir visuellement : dispersion de palettes, entassement de cartons en coin d'atelier, encombrement des allées, fenwicks alimentant et modifiant sans cesse les points d'accumulation de matières diverses, pièces, en-cours, produits finis débordant du magasin. Ce bourrage, cet essaimage de produits s'accroît naturellement aux périodes de pointe de production?

A l'extérieur de l'usine, ce sont les déchets, les caisses, les stocks "morts".

De cette description on pourrait conclure que l'usine S est particulièrement désordonnée. Mais non ! Relativement à d'autres usines, elle est "rangée" ; il s'agit là seulement d'une constante d'occupation de l'espace des usines qui s'accroît avec l'âge des bâtiments, s'exacerbe dans les entreprises soumises à de fortes variations de production, et devient critique lorsque le volume de production augmente sans qu'il soit procédé à de nouvelles constructions.

Ce désordre ne résulte pas d'une absence de rigueur, d'une négligence ou d'une mauvaise volonté d'un personnel qui saboterait dans le quotidien l'ordre et la rationalité exigés par la direction. C'est le résultat concret d'un processus de-production localisé ou plutôt, devrait-on dire, de multiples processus.

La logique du système de production global ne couvre pas en fait les éléments de la production pris un à un, quotidiennement et dans leurs conditions et impératifs particuliers. Au grand temps, au grand espace de la production qui sont les références de l'encadrement, s'opposent les petits temps, les petits espaces de la fabrication. L'unité abstraite de la production éclate en morceaux épars, machines, parcelles de travail, fragments d'espace.

Le désordre de la production reflète le morcellement des pratiques dont la coordination aboutit à la réalisation des produits finis ; il témoigne

des conditions immédiates de la fabrication, tandis que l'ordre en fait l'abstraction.

Le désordre envahit d'autant plus l'espace que se déstabilise la production. Ainsi, les variations du carnet de commandes, le lancement de plus en plus fréquent de nouveaux produits compromettent toute affectation stable d'un lieu à une activité particulière, qu'elle soit de fabrication ou de stockage. Si l'affectation des grandes masses est respectée (magasin, allées, ateliers de fabrication), produits et postes de travail grignotent allègrement toutes les frontières et déjouent toutes les consignes, et ceci à l'initiative des gestionnaires directs de la fabrication qui font en sorte de produire coûte que coûte.

b) Le désordre des gens : L'image de l'ordre, c'est chaque chose à sa place, et chacun à la sienne.

L'organisation de l'usine prévoit qu'une fraction du personnel est spécialisé dans les tâches incluant des déplacements (improductifs d'atelier) et circonscrit ainsi le mouvement en limitant la source. Mais le mouvement déborde ces limites : les improductifs enrichissent leurs déplacements fonctionnels de détours, visites, haltes-boisson ou causerie ; par ailleurs, les productifs qui parviennent à faire "*de l'avance*" ont maintenant l'autorisation de se déplacer pour aller au coin-boisson hors des pauses fixes : enfin, l'existence de deux plages horaires "mobiles", créées par l'horaire variable, multiplie les déplacements pendant ces deux périodes.

Ce mouvement des personnes accepté, voire encouragé par la Direction comme manifestation d'autonomie, est plus mal toléré localement par la hiérarchie qui vit les rapports sociaux du travail au quotidien. Les coin-boisson, en particulier, sont vécus par les chefs d'atelier comme des lieux de désordre, susceptibles de contaminer l'ordre et le sérieux de leur atelier. C'est à qui évitera l'implantation dans son atelier d'un nouveau coin-boisson prévu par la direction.

L'usage de ce lieu, les déplacements qu'il centralise, sont interprétés par la hiérarchie d'atelier comme des signes du rejet de la loi implicite mais évidente pour tous, y compris ceux qui veulent s'en démarquer (la direction),

à savoir la règle de fixité. Cette règle vacille sous l'impulsion du désenchaînement et de l'horaire variable, elle ne correspond plus exactement au moment particulier de l'histoire de l'usine S. Mais elle garde la force qu'elle tient de sa généralité : c'est la règle de l'usine, des usines, mais aussi de l'école ou de l'armée... Elle repose sur l'identification de l'ordre à l'immobilité et à la "place" (là où "ils" vous placent). La rupture d'immobilité, c'est dans les représentations, le désordre à l'état pur.

c) Désordre et contrôle. Depuis toujours, à l'usine S, le contrôle de la production et des travailleurs s'opérait par l'espace : contrôle visuel des produits et de la fixité au poste. Comme le dit le chef de fabrication : *"le système du tapis, pour la gestion, c'est le meilleur; du point de vue du personnel, c'est le pire"*. La surveillance sur chaîne se confondait au contrôle de la fixité et était du ressort de la "monitrice" qui cumulait les deux tâches : surveillance et remplacement des ouvrières quittant la chaîne.

L'adoption de nouveaux dispositifs de production et de contrôle : (désenchaînement au montage, contrôle des ouvrières par le compte collectif du groupe ou par le compte individuel, horaires individualisés) a bouleversé les conditions d'exercice du contrôle et les représentations qu'en ont les uns et les autres. Et on aboutit à une situation où coexistent plusieurs règles contradictoires. Le désordre a gagné le domaine de la discipline.

Pour comprendre cette situation, on peut exposer la façon dont les différents acteurs sociaux perçoivent et appliquent les nouveaux dispositifs de gestion de la production et de la surveillance du personnel.

La direction générale et celle du personnel mettent en avant les avantages sociaux : autonomie de temps et de déplacement, responsabilité du groupe face à la production. C'est d'elles qu'émanent les nouvelles règles de contrôle de la production et du personnel.

Le chef du service-méthode, lui, ne s'intéresse qu'à l'individualisation des postes de travail et à la mise au point du contrôle a priori du travail, par la conception de moyens techniques de montage et le calcul des cadences. Il

rejette toute responsabilité en matière de contrôle social du personnel au-delà de l'organisation des postes de travail

La hiérarchie d'atelier ne peut, ainsi que le service méthode, prendre la tangente : les nouvelles règles mises en place par la direction la touchent de plein fouet, sur son propre terrain. Ce sont ses moyens d'action directs, quotidiens, qui sont remis en cause et par là même son pouvoir. De plus, même si les chefs d'atelier apprécient les avantages accordés au personnel, les thèmes d'autonomie développés par la direction demeurent pour eux abstraits, de même que les nouvelles règles de gestion censées remplacer celles qu'ils ont toujours connues. Comme l'expliquait le chef de fabrication, le projet social élaboré par la direction s'appauvrissait et se déformait au fur et à mesure qu'il descendait la cascade des niveaux hiérarchiques.... qu'en restait-il en arrivant au niveau des chefs d'atelier et plus encore, des ouvriers ?....

L'autonomie de temps et de déplacement, la responsabilité des ouvriers face à la production demeurent des idées et des règles pas claires⁶⁰, et, qui plus est, contradictoires avec celles qui demeurent dans l'esprit et les pratiques de la hiérarchie. Les moyens d'appliquer les nouvelles règles n'existent pas. Ces moyens seraient ceux qui permettraient au personnel de prendre réellement en charge l'organisation de son travail et de son temps, individuellement ou en groupe ; sans s'arrêter sur les obstacles sociaux à une telle prise en charge, il faut noter que les modifications incessantes du planning de fabrication, la multiplication des nouveaux produits, leur mise au point en cours de fabrication allongent et rendent plus fréquentes les périodes de montée en cadences. Cette tension permanente des conditions de fabrication, l'absence de période calme rendent inopérants, au moins à

⁶⁰ Il existe un règlement d'horaire variable précis, et le règlement intérieur demeure inchangé ; mais le contrôle du travail par le compte de groupe, ou le compte individuel n'est pas codifié, ses modalités ont été diffusées oralement par la direction. Et les libertés nouvelles de temps et de déplacement, évoquées elles aussi dans les discours, n'apparaissent "qu'en creux" dans les règlements d'horaires et de discipline

court terme, les grands principes destinés à modifier les conditions de la gestion de la production et à améliorer les relations sociales du travail.

Ainsi de la part des chefs d'atelier, ce n'est pas une opposition que la nouvelle politique rencontre, mais une incompréhension liée aux habitudes antérieures et à l'incapacité de fonctionner maintenant en s'en tenant seulement aux nouveaux dispositifs. De plus l'abandon de l'uniformité de la règle de fixité au poste pour toute l'usine soumet les chefs d'atelier aux revendications de son personnel qui réclame que lui soit accordé chaque nouvel avantage de souplesse pratiqué dans un autre atelier. Les disciplines remplacent la discipline unique sur laquelle le chef d'atelier pouvait s'appuyer pour refuser ou octroyer des accommodements.

Ce qui déroute la hiérarchie égare les travailleurs eux-mêmes. Règles et pratiques de contrôle contradictoires bouleversent les repères : il n'y a plus de règle évidente de contrôle pour personne. Les nouvelles règles sont connues, elles ont été publiées, diffusées mais, d'une part elles se heurtent au contrôle visuel de fixité que maintient la hiérarchie et, d'autre part, elles n'ont pas, à l'opposé du contrôle visuel, de matérialité spatiale et de ce fait, pas d'existence palpable pour les ouvriers. Sur ce point, il est intéressant de rappeler quels sont pour les ouvriers les moyens de repères de leur existence dans l'usine ; les ouvriers se situent par rapport à leur poste de travail, leur place, leur voisinage immédiat. Leur système de repérage est focalisé sur un espace restreint, très localisé, fixe ; au-delà, pas de représentation cohérente ni compréhensive de l'espace ou de la production.

Dans ces conditions, la liberté de déplacement, c'est autant un surcroît d'insécurité que d'autonomie, dans un contexte où se restreint tout ce qui est fixe pour laisser place au mouvement : horaires, produits, pauses, postes de travail, groupes.

De fait, si l'on s'en tient au contrôle du "compte" de production effectué par chaque ouvrier ou groupe, l'assignation au poste de travail n'a plus de raison d'être exigée par la hiérarchie, ni respectée par le personnel. Mais le "vécu" du contrôle a son inertie propre : le flou ou les contradictions des modes de contrôle font que les ouvriers, s'ils transgressent la règle de fixité au poste, ne savent plus s'ils sont en faute ou pas par référence à une loi sûre ; en effet, chaque niveau hiérarchique interprète et pratique différemment les règles de contrôle, mais aussi les ouvriers eux-mêmes, dont certains toléreront et d'autres critiqueront l'autonomie de comportement de l'un d'entre eux.

C'est à chacun de savoir s'il est en droit d'arrêter son travail et de se déplacer ; d'interpréter, de comprendre les règles de la production et de la discipline. A chacun d'assumer cette gestion de ses propres contraintes, face à tous ceux, collègues et supérieurs, qui sont susceptibles d'appréciations différentes et conflictuelles.

Quitter sa place, c'est affronter tout cela, c'est-à-dire un niveau de problèmes, une échelle d'espace qu'on ne maîtrise plus et qui peut se retourner contre vous.

Gérer individuellement son temps, son comportement, sa place dans un espace dont les règles d'usage ne fixent plus de bornes sûres, bouleverse certainement les conditions de vie sociale dans l'usine.

2. L'ordre se reconstitue dans l'usage.

L'existence de règles contradictoires et inadéquates à la résolution des problèmes concrets, ponctuels de la production, de la gestion et de la surveillance du travail donne naissance à une situation de compromis. Non pas un compromis mais des compromis à la fois méconnus et acceptés par la direction et l'encadrement : on sait qu'ils existent, mais on n'en parle pas, on les dénonce parfois mais on préfère les ignorer car on sait qu'ils sont nécessaires au fonctionnement de l'usine.

Revenons aux représentations de l'espace de la direction : pour elle l'espace est la représentation du travail, et la mise en ordre de l'espace, celle du travail. D'où les exigences d'ordre et de propreté des ateliers. Or, le résultat et la condition du travail, dans l'atelier, c'est un certain désordre, l'encombrement des allées. Ce désordre est accepté par les chefs d'ateliers, et même en partie géré par eux pour les besoins de la production. Il y a là un compromis entre règle et usage, dont la direction ne se mêle pas, sauf à l'occasion d'une descente dans l'atelier pour réclamer l'ordre ou faire valser d'un coup de pied vengeur ce qui dépasse sur l'allée (selon la personnalité des membres de la direction).... Mais ces réactions n'ont pas d'effet pratique durable, car elles sont à côté de l'ordre concret, de l'usage que secrète la vie de l'atelier. Si on suivait les consignes d'ordre, on ne produirait plus aussi vite, ou parfois même plus du tout.

La résistance à la règle dont le désordre témoigne est dans ce cas plus un aménagement qu'un refus de la règle : il s'agit d'assurer la finalité prioritaire de l'activité de l'atelier quels que soient les obstacles.

De même l'ouvrière qui dispose les casiers de pièces à sa façon pour parvenir à faire la cadence, s'écarte du dispositif prévu par le service méthode, mais rend possible la réalisation du compte de produits exigés.

Ou encore, l'autonomie dont jouissent les ouvriers du traitement de surface dans leur atelier, personne d'autre n'y met les pieds, ils se considèrent comme maîtres chez eux, de leur espace comme de leur sécurité. Cette appropriation est tolérée comme garantie d'exécution sans conflit d'un travail dangereux pour la santé. De même encore la monitrice ou le cariste lorsqu'ils occupent les allées pour disposer au mieux des nécessités du moment les approvisionnements nécessaires.

On peut citer encore la tolérance des chefs d'atelier à la pratique du casse-croûte dans certains ateliers, à l'aménagement personnalisé des postes de travail au service entretien, la tolérance d'un certain désordre, qui pour n'être pas conforme à la règle générale de l'usine n'en répond pas moins aux us et coutumes des ouvriers professionnels dans bien des secteurs de l'industrie.

Ces diverses pratiques dont on pourrait dire qu'elles sont des marquages de l'espace, des interventions spatiales, sont du domaine des compromis.

Dans la résistance aux règles d'ordre ou de discipline, il y a un double jeu : il y a résistance à l'arbitraire du pouvoir, mais parce qu'il se contredit lui-même (règle contradictoire ou inadéquation de la règle à la production concrète), et cette résistance contribue à la réalisation du but poursuivi par ce même pouvoir : la production. On est dans le local, le concret, la résolution concrète de problèmes immédiats ; ce n'est pas une résolution globale des contradictions, mais de multiples solutions pratiques autour desquelles se forment des ordres ponctuels, se renforcent les souverainetés spatiales et des pouvoirs locaux. Plus les chefs d'atelier acceptent ce genre d'accommodements, accordent des permissivités personnalisées et différentielles, plus ils gagnent de pouvoir et d'ascendant sur leur personnel. Par ailleurs, la hiérarchie d'atelier est proche de ce dernier, par son origine souvent, mais surtout par la contrainte commune de fabrication. Elle doit fournir la production, la faire "*sortir*" ; si pour cela il lui faut passer à côté des règles, nouvelles ou anciennes, ce n'est pas le problème du quotidien ; ce que la direction demande chaque soir, chaque semaine, c'est une

production donnée. Ce n'est que plus rarement que la direction exigera le respect de l'ordre, ou une attitude plus souple à l'égard des ouvriers.

3. Production. Domination

On perçoit dans les rapports entre la règle et l'usage deux contraintes qui en principe se complètent, mais parfois s'articulent mal ; la contrainte de production et celle de l'ordre social, de la discipline. Si ces contraintes convergent dans le long terme autour des règles d'ordre, elles n'en ont pas moins leur autonomie propre : la règle de discipline ne sert pas qu'à assurer la production, elle préserve l'ordre social de l'usine à long terme, par exemple si lors d'un conflit avec son chef, l'ouvrier a raison, il faut qu'il ait tort pour conserver le pouvoir du chef ; même si l'avis de l'ouvrier permettait de résoudre un problème de production, c'est celui du chef que la direction soutiendra.

Aussi, si un certain nombre de lois ne sont pas directement nécessaires à la production : fixité au poste, soumission au chef, elles sont en fait indispensables au maintien de l'autorité, et de l'exclusivité du pouvoir de la direction.

A l'inverse, ce qu'on indiquait des divers compromis entre la règle et l'usage dans la vie de l'atelier témoignait, du recul momentané de certaines lois pour permettre la réalisation de la production. Il existe ainsi un double niveau de relations :

.entre l'ordre, la règle, la loi et les pratiques, l'usage aussi bien dans le domaine de la production que de la vie sociale.

.entre la contrainte de production et celle de domination (maintien de l'autorité).

Les grands mythes présents dans les représentations de l'encadrement, ainsi que les lois auxquelles se réfèrent les ouvriers

témoignent du fait que l'espace joue un rôle déterminant de garant des règles implicites ou explicites qui ordonnent la vie dans l'usine.

L'espace est un des aspects, une matérialisation de la mémoire collective (cf. Maurice Halbwachs). Même si à l'usine S, ou peut-être dans toute usine de série, la mémoire collective des ouvriers se développe difficilement dans la temporalité répétitive qui est la leur, dans un lieu dont on a chassé l'histoire, cette mémoire collective existe, ne serait-ce que sous la forme des règles auxquelles tous se réfèrent, chefs et ouvriers. L'espace, dans ses grandes masses, dans son organisation d'ensemble, dans ses règles d'usage en est le rappel : il faut être à sa place, les places sont définies par l'ordre des machines, l'ordre des balancelles, les axes de la production, la division de l'espace entre ateliers, entre bureaux et ateliers, l'ordre des allées, la propreté des postes à assurer, etc.

L'espace est le rappel permanent de l'ordre de la production et de l'ordre social, il conforte par ce fait même le poids de la domination dans la mémoire collective ; si elle est mémoire des conflits, des résistances autant que de la domination, ce qui reste dominant justement dans les rapports de production, c'est le patronat.

Il est intéressant de noter que les diverses interventions sur l'espace que nous avons signalées de la part des acteurs sociaux de l'entreprise semblent principalement des pratiques correctives (d'aménagement) plutôt qu'antagoniques ; pourtant certaines d'entre elles : la relative appropriation de leur atelier par les ouvriers du traitement de surface, l'usage spontané du coin-boisson ou la dégradation des sanitaires, etc. témoignent à un degré plus fort de ce qui est peut-être présent dans toutes : à savoir le refus de la domination en tant qu'elle est domination, et cela seulement. C'est une résistance à l'arbitraire de la domination, pas à la soumission du travail à la production exigée, qui, elle, est acceptée, tolérée, pourrait-on dire là encore.

Dans les interventions sur l'espace, c'est cela qui se joue : assurer la production, en quelque sorte, pour son propre compte, en se dégageant de l'arbitraire de la règle.

A l'usine S la résistance ouverte à la situation de travail n'est pas très sensible (par exemple : sabotages, appropriations, dégradations) sinon sous sa forme scatologique... la femme de ménage témoigne des marquages particulièrement volontaristes émanant du personnel masculin dans les sanitaires de l'usine. Doit-on voir là une manifestation de résistance régressive qui serait l'ultime mode d'expression d'un personnel à qui l'on aurait interdit toute autre issue ?

Pourtant, c'est dans les secteurs les moins contraints du point de vue de la discipline et de la parcellisation du travail que les marquages en question sont les plus développés.

Ceci, de même que l'ensemble des marquages plus nobles que les "professionnels" impriment à leur lieu de travail, fait écho à l'hypothèse selon laquelle il existe des liens entre l'autonomie au travail, l'implication positive et les attitudes critiques.

ANNEXES CHAPITRE III

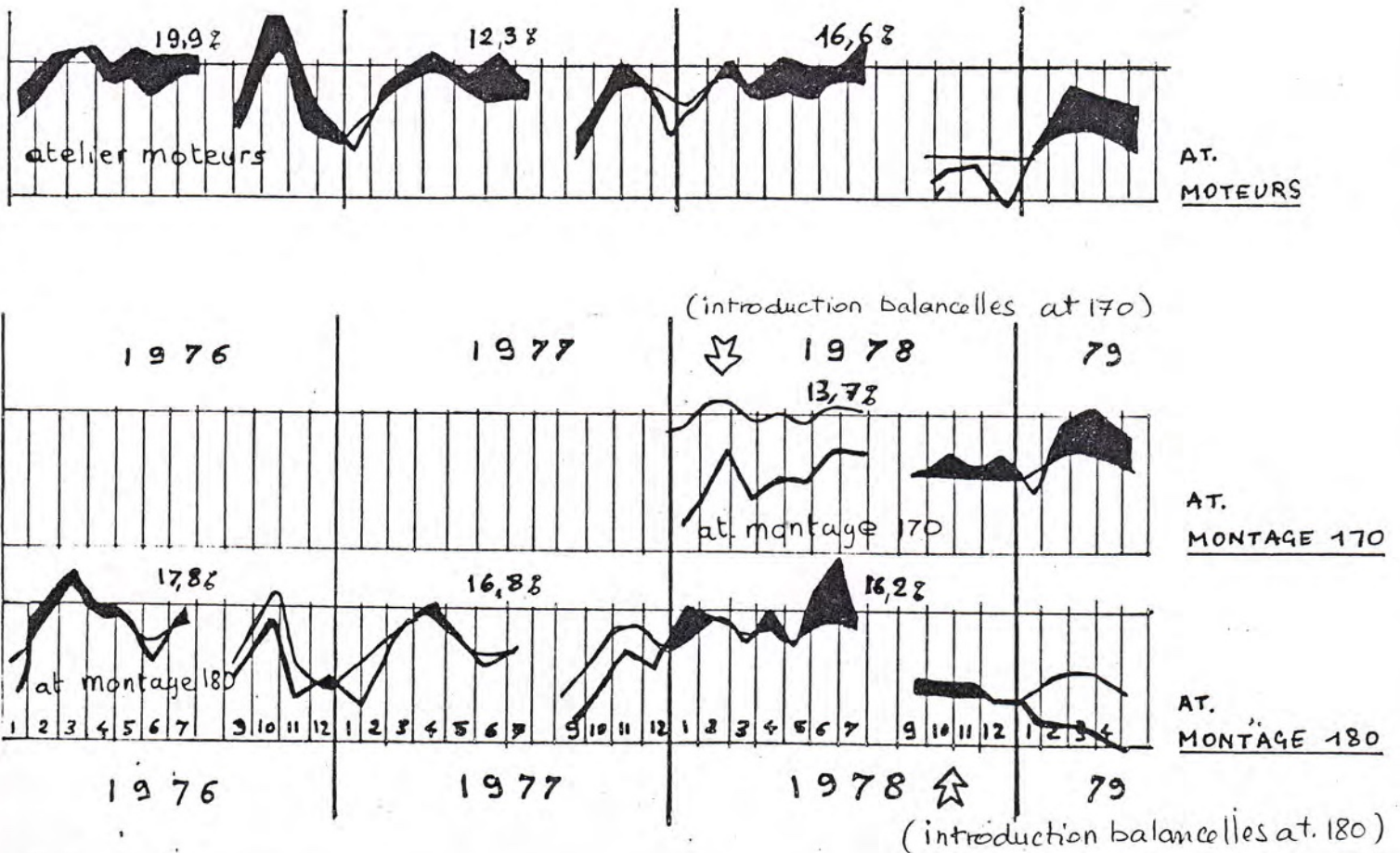
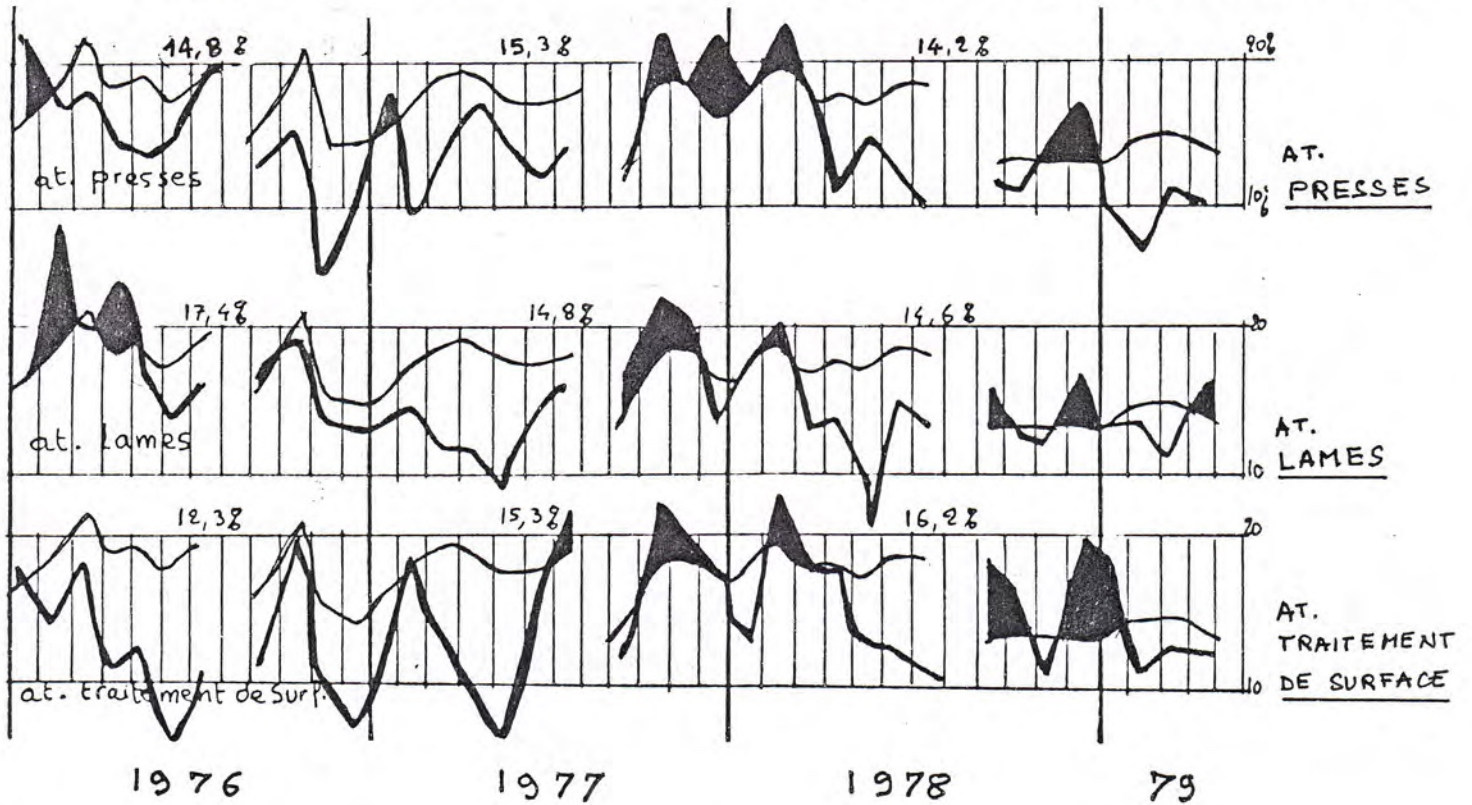
- TABLEAU DE L'ABSENTEISME PAR ATELIER
- TABLEAU DES ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR ATELIER

ABSENTÉISME

EVOLUTION DES TAUX D'ABSENTÉISME PAR ATELIERS DE 76 A 79

courbe moyenne des ateliers rapportée à la courbe moyenne d'établissement

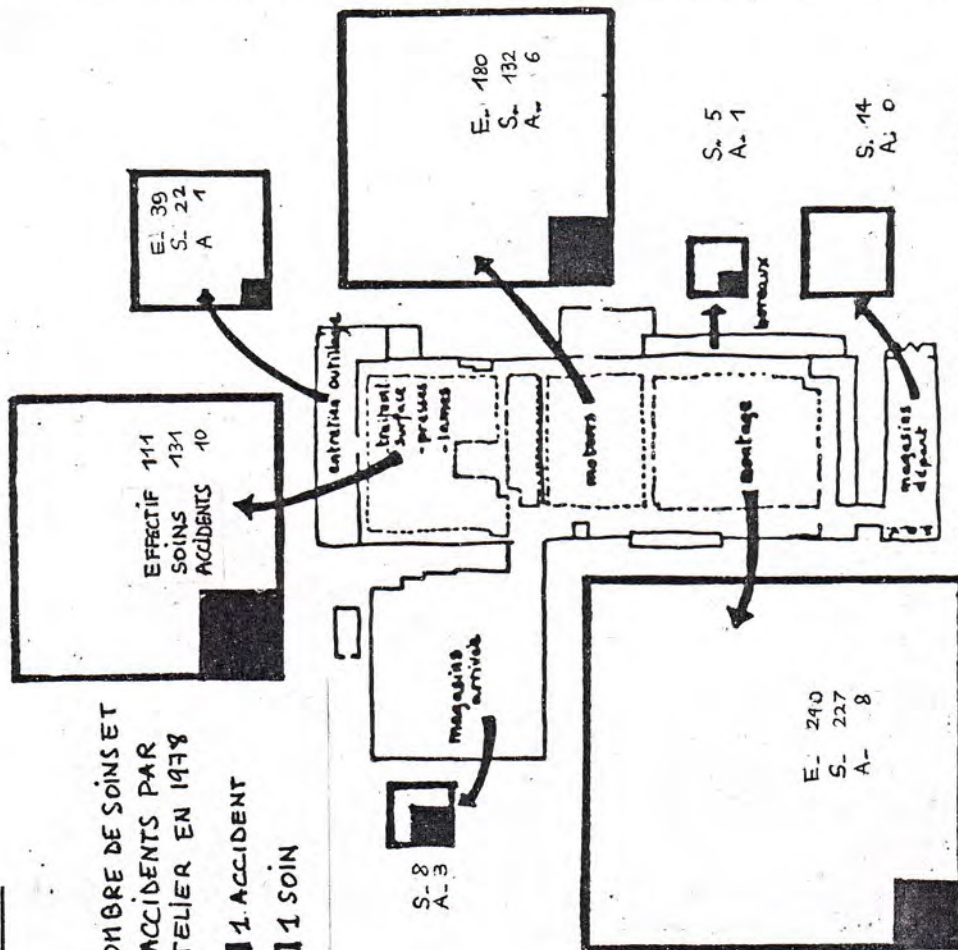
— ATELIER — USINE ■ ABSENTÉISME ATELIER > ABSENTÉISME USINE



SOINS

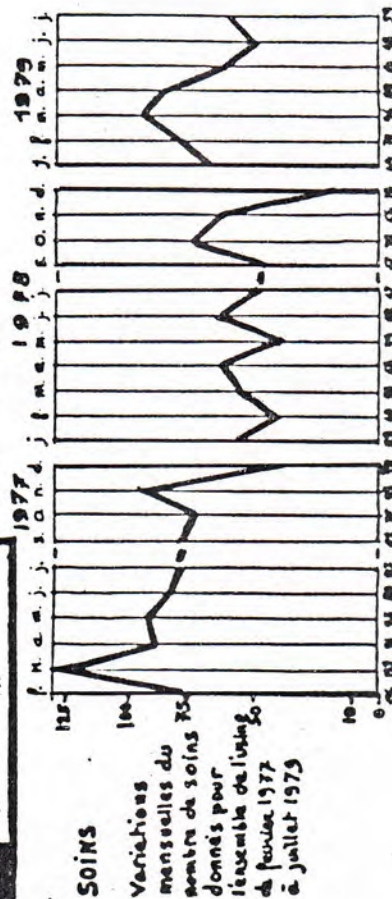
NOMBRE DE SOINS ET
D'ACCIDENTS PAR
ATELIER EN 1978

■ 1 ACCIDENT
□ 1 SOIN



SOINS

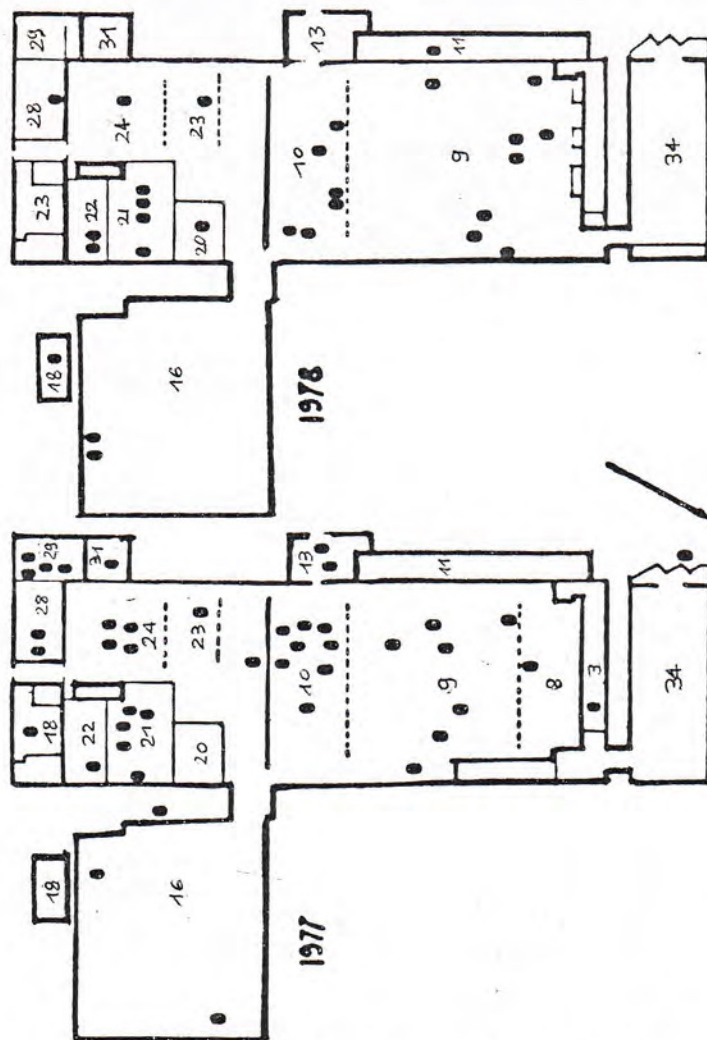
(b) Variations
mensuelles du
nombre de soins
donnés pour
l'ensemble de l'ingé-
nieur 1977
à juillet 1979



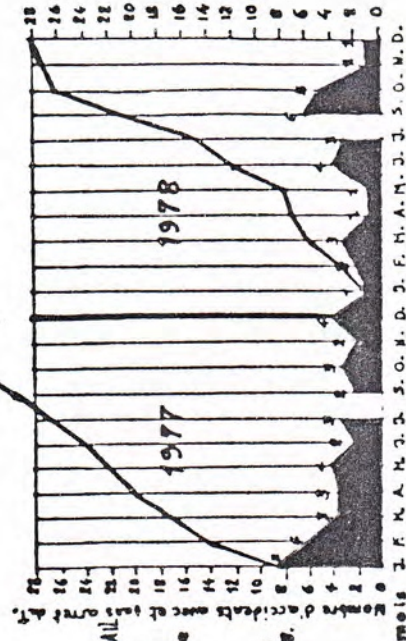
ACCIDENTS DE TRAVAIL

(a) LOCALISATION DES ACCIDENTS
DE TRAVAIL
EN 1977 ET 1978

Légende	
3 Laboratoire	20 Peinture-four
8 Stock produits finis	21 Galvano
9 Hall de montage	22 Polissage
10 Atelier moteurs	23 Atelier lames
11 Bureau (détail)	24 Presses
13 Vestiaire	28 Outillage
16 Magasins	29 Entrée
18 Presses Grimaud	31 Garage
	34 Magasin expéd.



(b) FREQUENCE
MENSUELLE DES
ACCIDENTS DE TRAVAIL
EN 1977 ET 1978
(avec et sans arrêt de
travail)



CHAPITRE IV

L'AMENAGEMENT DE L'ESPACE INDUSTRIEL COMME PIECE D'UNE POLITIQUE SOCIALE

LE CAS D'UNE USINE DU NORD

Entre Lens et Lille, en bordure du pays minier, au centre d'un réseau d'autoroutes, de voies rapides et de routes qui parcourent une région de très forte densité industrielle et la relie aux autres régions semblables d'Europe, une grande usine a été construite en même temps que les mines ferment. On y fabrique des moteurs d'automobile.

De gigantesques bâtiments (250.000 m² au sol), bien neufs, bien droits, bien propres, où le bleu domine. 5000 salariés dont plus de 4000 ouvriers. Une fonderie pour couler les pièces de fonte des moteurs : vilebrequin, culasse, etc. Des ateliers d'usinage, très largement automatisés, où il devient difficile de rencontrer un ouvrier, tellement les machines occupent de place, où circulent parfois à vélo ceux qui doivent se déplacer. Des ateliers de montage, eux aussi très grands et très bruyants, mais, à l'inverse, grouillant de monde, de bouts de moteurs suspendus à des crochets ou installés sur des chariots à roulette, de caisses, de pièces, de Fenwicks fous dévalant les allées, de cris, d'appel de rires parfois, de moteurs qui tournent, qui hurlent, qui fument : l'usine N.

Travaillent là, outre quelques cadres ou contremaîtres venus des sociétés mères, ceux qui n'ont pu retrouver à la mine le travail de leur histoire, celui auquel les avaient préparées leurs familles et leurs écoles les luttes des mineurs et les promesses des Houillères, et ce pays de puits de crassiers, de corons. Ou encore quelques jeunes ouvriers qui se destinaient aux autres secteurs industriels de la région, aujourd'hui très fortement affaiblis. Dans leur grande majorité ils sont O.S., sans métier et sans qualification, ce qui ne signifie pas sans qualité. Ce sont mêmes ces qualités et les aides de l'Etat qui ont incité les entreprises-mères à venir s'installer ici.

Cette usine est un bon exemple de prise en compte de l'espace dans une implantation industrielle. Ce n'est pas pour rien qu'elle est citée, notamment pour son architecture, aussi bien par les revues spécialisées que par des institutions comme l'ANACT. C'est aussi que les entreprises-mères entendent bien qu'elle soit aussi une "expression" de leur politique sociale, voire un banc d'essai, dans cette région en cours de reconversion industrielle.

Objectif déclaré : améliorer les conditions du travail manuel. Ce que l'on peut traduire : comment réussir le changement et installer dans un travail déqualifié une population ouvrière à forte tradition d'indépendance et de luttes, comme les mineurs ; comment former ce nouveau type de travailleur, produit par la "crise" actuelle et objet des vœux des industriels les plus clairvoyants : ni des O.S. ordinaires de grande industrie à haut taux de rotation et d'absentéisme, fortement instables, peu insérés socialement et dans leur travail, dont beaucoup de femmes ou d'immigrés ; ni des ouvriers professionnels, fortement structurés et syndiqués, avec des niveaux de salaires relativement élevés, capables d'indépendance parce que possédant un métier et s'appuyant sur une histoire. Certes cela va avec les développements techniques : machines automatiques, programmation informatique des productions, etc. Mais c'est surtout un problème d'organisation du travail et de politique du personnel. Payer les ouvriers comme O.S. et leur faire assurer un travail de qualité, dans des conditions de sécurité (pour l'entreprise et sa rentabilité) satisfaisantes ; élever la productivité sans accroître trop les tensions sociales, sources d'ennui et de pertes : tels sont quelques-uns des enjeux exprimés.

Ces caractères s'expliquent d'autant mieux que l'usine N a été mise en route alors que, dans l'automobile en particulier, des mouvements très durs, doublé d'un absentéisme croissant très vite, avaient fait éclater depuis plusieurs années le problème des O.S., et pas seulement en France. Si, pour une part et dans certaines unités, les entreprises ont cherché à renforcer leur capacité de répression, c'est aussi le moment où elles ont voulu essayer une politique à plus long terme, tendant à restaurer les relations sociales dans l'entreprise. Témoin de cette tendance, par exemple, le rapport Sudreau publié en 1975⁶¹. Par ailleurs, des exemples étrangers comme ceux de Volvo ou d'Olivetti indiquaient des voies qui, sans être reprises telles quelles, ont inspiré certaines des mesures prises.

La politique sociale - et l'espace - de l'usine N s'est inscrite dans ce moment, dans cette perspective. D'autant qu'il ne s'agissait de simple montage de voitures mais de celui de moteurs et d'une bonne part de l'usinage des pièces qui les composent, ce qui met en jeu des capitaux (machines) très lourds et nécessite un produit de qualité assez haute et constante. L'entreprise a employé les moyens nécessaires pour parvenir à ses objectifs. C'est à dire que, par rapport à d'autres usines contemporaines de la branche automobile ou par rapport aux anciennes unités de moteurs, il y a une amélioration réelle des conditions physiques du travail ; que les emplois créés sont vraiment stables (sauf crise, dont pour l'instant le risque est minimisé par les dirigeants économiques de l'automobile) ; que les salaires sont des bons salaires d'O.S., en moyenne un peu supérieurs à ceux de la région.

⁶¹ Rapport Sudreau : *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*, Paris, La documentation française, 1975.

L'architecture, et plus généralement le traitement des espaces, n'y est pas conçue comme un aspect indépendant des autres mesures de politique sociale. Ce n'est pas une façade que l'on donnerait à voir, encore que - nous y reviendrons - cela puisse parfois apparaître tel pour les ouvriers. Aussi est-il nécessaire, dans un premier temps de présenter les points principaux de cette politique sociale avant d'analyser ce qui relève de l'aménagement de l'espace.

Cependant, et nous aurons à y revenir, dans les toutes dernières années, alors que la croissance de l'usine s'arrête, que commence à s'effriter les effets intégrateurs de la politique sociale de l'entreprise face à la réalité des conditions concrètes de travail, que la situation sociale de l'ensemble du pays a changé aussi, on voit se développer une certaine réorientation de cette politique. Dans la mesure où l'aménagement de l'usine, pour l'essentiel, est antérieur à ce virage, c'est la première période que nous expliciterons surtout, tout en montrant l'évolution qui a suivi les modifications que l'on vient de signaler.

I - ASPECTS DE LA POLITIQUE SOCIALE

1. Contrôler un marché du travail suffisant actuellement et facile à élargir le cas échéant.

Il n'est pas inutile d'insister d'abord sur le caractère particulier de la main d'œuvre vice par la N. Fortement structurés par les luttes, les mineurs ont aussi une longue tradition de sérieux et de responsabilité dans leur travail, sans comparaison avec le ras-le-bol fréquent dans d'autres secteurs... comme l'automobile. Ce n'est pas n'importe où que cette usine s'est implantée, mais bien là où des conditions historiques particulières favorisaient ses projets.

D'autant qu'elle ne s'affronte pas directement à une classe ouvrière organisée. Ceux qu'elle recrute, de jeunes ouvriers principalement, n'ont jamais connu la mine. Mais ils ont reçu de leurs parents la valorisation du travail et le respect des responsabilités. Ils n'ont pas encore vu cette idéologie affrontée aux conditions ordinaires du travail en industrie et n'ont pu s'y organiser sur de nouvelles bases, correspondant à cette nouvelle situation. En plus, ils continuent à vivre sur les lieux, dans les maisons de ce travail ancien et considéré où peuvent jouer à fond les habitudes et les formes de contrôle social particulières à ce milieu.

Pour pouvoir disposer de cette main d'œuvre d'origine minière, mais aussi secondairement de celle du textile, le choix de l'emplacement de l'usine est essentiel. Et remarquable. Tout près des centres industriels anciens et déplacé par rapport à eux ; sur un terrain nouveau, soigneusement écarté des mines, des agglomérations, des usines. L'usine estime qu'elle peut s'assurer, et en choisissant, tous les emplois qui lui sont nécessaires dans ses développements prévus (même si les derniers sont, depuis peu, mis sous le boisseau).

Souvent c'est avec un CAP que l'on devient O.S. ici. La plupart des employeurs des environs sont en difficulté, certains ferment ; depuis son ouverture en 1972, la N n'a cessé de s'agrandir, d'embaucher : si elle n'a pas le monopole de l'emploi local, on peut dire qu'elle a celui de l'espoir de stabilité. Par les temps qui courent, ce n'est pas rien ...

La dimension et la qualité du réservoir de main-d'œuvre disponible ont permis à l'entreprise une politique de recrutement complexe, des dosages subtils. Si elle a pris surtout les jeunes des familles de la mine, elle n'a pourtant pas couru le risque de les laisser seuls.

De même, elle a construit dès le départ une pyramide des âges qui permette à la fois une meilleure structuration sociale (par les effets d'ancienneté) et des départs réguliers qui ne ferment pas l'avenir aux espoirs de promotion. D'ailleurs on souhaite un minimum de "*turn-over*" (proportion d'ouvriers quittant l'usine chaque année par rapport au nombre de postes), considéré actuellement comme insuffisant pour pouvoir se débarrasser de ceux qui ne sont pas bien intégrés au système de l'usine et continuer à faire entrer de nouveaux ouvriers (élargir la pyramide des âges et maintenir ainsi une "poussée" des jeunes sur les plus anciens qui évite leur assoupissement dans l'assurance de garder les bonnes places, ou simplement leur place).

L'entreprise devrait s'agrandir encore, avons-nous dit, encore que la perspective, aujourd'hui, se fasse plus lointaine. Mais il n'est pas question de risquer alors de fragiliser la politique d'emploi : "*pas de Turcs*" y dit-on. Plus précisément, il n'est pas question de revenir à l'instabilité, que ce soit celle d'immigrés ou celle de travailleurs français demeurant trop loin et donc susceptibles de quitter l'usine s'ils trouvent à s'employer plus près de chez eux. Peu d'intérimaires aussi 3 seulement de façon accidentelle, au coup par coup, pour assurer justement des intérim. Mais dans le périmètre actuel de recrutement il est presque possible de doubler, sans trop d'efforts, le nombre d'ouvriers disponibles : il suffit d'employer les femmes.

Pourtant la direction considère que les habitudes de travail dans cette région ne permettent pas de faire travailler des femmes avec des hommes (surtout d'origine minière). Alors elle prépare le terrain ; et bien que l'extension ne soit pas d'actualité immédiate, elle recrute quelques femmes, "*à dose homéopathique*", pour les ateliers. Et même dans la maîtrise. Ainsi l'accoutumance doit s'organiser et, le cas échéant, il sera possible d'ouvrir les portes de l'usine à de nouvelles recrues sans mettre en cause les principes. Pour l'instant les femmes de la région se débrouillent comme elles peuvent, ailleurs : l'attente ne pourra que favoriser leur éventuelle intégration ultérieure.

2. Revoir l'organisation du travail.

Depuis quelques 50 ans, les usines de ce type étaient organisées suivant le même modèle : division absolue entre la conception du travail et son exécution, parcellisation maximale des tâches mises bout à bout en une chaîne qui donne par son rythme de déplacement la cadence du travail. Les cycles de travail (durée d'une opération unitaire par un ouvrier) étaient en général très brefs (de l'ordre de 15 à 30 secondes).

On connaît certaines des conséquences de cette organisation et les modes de lutte ou de résistance qui se sont développés contre elle, particulièrement dans les années qui ont précédé la création de l'usine N: grèves bouchons, absentéisme, instabilité dans l'emploi, etc. En outre elle faisait apparaître très brutalement l'opposition entre les ouvriers, enchaînés comme on dit, et la maîtrise ou la direction qui seules avaient droit à l'initiative, à la mobilité, etc. Ici, dans la perspective évoquée précédemment, on a utilisé d'autres conceptions, et - ce qui est important - pour toute l'usine ou presque.

a) Du côté de l'usinage les machines ont la place principale. Elles se suffisent pratiquement à elles-mêmes, et les ouvriers ne sont là que pour certaines tâches d'approvisionnement et, surtout, pour la surveillance de leur bon fonctionnement. C'est donc en remplaçant le travail humain par un investissement considérable qu'on se dégage des contraintes et des risques (conflits) de l'organisation traditionnelle du travail.

On va même un peu plus loin en donnant aux ouvriers une formation complémentaire avec une classification correspondante (on y reviendra au paragraphe suivant), et une certaine maîtrise sur leur machine. Alors que la règle ordinaire est qu'un ouvrier ne peut jamais arrêter une machine, encore moins intervenir sur elle, ici, en cas de pépin, l'ouvrier arrête sa machine et fait alors appel à l'entretien pour la réparation. Même alors, il aide à ce travail (au lieu de se retrouver, comme à l'habitude, sur un autre poste de travail pendant le temps d'indisponibilité du sien). En outre il est chargé de l'entretien courant de sa machine.

Tout cela s'appuie sur la volonté de la direction de rendre l'ouvrier responsable de sa machine, de l'intéresser à son bon fonctionnement, plutôt que de le considérer ouvertement et quotidiennement comme une force de travail anonyme qui ne doit jamais s'interrompre. Ce qui est d'autant plus logique que le coût considérable des machines justifie qu'on les suive de près, et parfois qu'on les drolote un peu.

b) Dans les ateliers de montage, on a cherché à éviter certains aspects de la chaîne classique, dans ce secteur où ils sont le plus violents, par des » yens plus complexes. Il n'est plus question de remplacer les hommes par des machines. Pourtant certains dispositifs mécaniques interviennent pour permettre une révision des modalités du travail qui aille dans le même sens qu'à l'usinage : individualiser les tâches et rendre les ouvriers responsables. Sans entrer dans le détail (d'autant plus que les différents ateliers ne sont pas équipés de façon identique, les solutions ayant évolué au fur et à mesure

de leur mise en route successive), on peut indiquer les caractéristiques essentielles :

- Des cycles de travail plus longs et de durée variable (de 30 secondes à 13 minutes), permettent une "progression" personnelle des ouvriers vers des tâches plus complexes.

- Un enchaînement des tâches, nécessité par les procédures de montage, assoupli soit pour tenir compte des diverses variantes (plusieurs dizaines pour chaque moteur), soit pour éviter que les aléas du travail individuel (erreur, ralentissement, casse, etc.) n'interrompent plusieurs ouvriers(stocks tampons, possibilité de débrayer et de sortir de la chaîne les chariots qui portent les moteurs en cours de montage).

- Une diversité des types de travail (en chaîne, en cycles courts, en cycles longs, en postes individuels, en équipes, etc.) qui atténue les difficultés techniques et les pertes de temps qu'entraîne toute solution unique et, surtout, permet à chacun de trouver chaussure à son pied : avec les différences de salaires que cela représente, suivant les postes, la possibilité d'en changer, etc. Les ouvriers travaillant de ces diverses manières sont regroupés en sous-ensembles homogènes quant aux formes de travail pour éviter que de ces différences ne naissent des contradictions.

- Dans les derniers ateliers construits, on a mis en place des équipes de travail auto-organisant, sous les "conseils" de leur chef, la distribution du travail entre ses membres, les cadences, la répartition des temps de repos : on recompose ainsi une nouvelle socialisation du travail, à responsabilité partagée.

- Un grand soin a été apporté dans la disposition des lieux de travail pour enclore dans un isolement relatif les différents sous-ensembles et assurer en même temps une circulation indispensable des informations : de chaque point de l'atelier vers son chef ou directement de l'aval du circuit de

montage des moteurs (là où l'on repère les erreurs faites auparavant) vers l'amont.

c) Contrairement aux règles habituelles dans ce genre d'usine, on a le sentiment que, bien que fondamentalement répétitif, le processus mis en place ne nie pas toute possibilité d'évènement, qu'il peut se passer quelque chose sans que ce soit une rupture de l'ensemble. On voit sans peine la résistance accrue que tente d'acquérir une telle organisation aux effets des à-coups de production, des perturbations diverses (mécaniques ou sociales) qui mettent sans cesse en danger les chaînes traditionnelles et sont souvent l'occasion de conflits, de débrayages, etc. Ici l'organisation est au contraire voulue de telle façon que l'ensemble "plie mais ne rompe point".

Il s'en faut néanmoins de beaucoup que ces objectifs soient vraiment atteints. Les mouvements de grève spécifiques à l'usine que celle-ci a connu depuis sa création (1975, 76 et surtout celle de 1977), qui ont justement eu leur point de départ dans des problèmes de production suffiraient à en témoigner.

Par ailleurs, les avantages que la direction trouve dans la diversité des types de postes, ceux qu'elle indique procurer ainsi aux ouvriers, ne sont pas automatiquement ressentis avec le même intérêt par ces derniers. Ceux-ci sont invités, par exemple, sur les chaînes de montage final des moteurs et "suivant leurs capacités" à passer successivement des postes à cycle très court à ceux où ils sont plus longs, etc. jusqu'aux cycles très longs de fin de chaîne. Cette progression les conduit à connaître tous les postes de la chaîne et, à l'issue du processus, à avoir acquis de fait une capacité d'intervention polyvalente sur celle-ci. Cette capacité est évidemment utilisée en cas de besoin pour des remplacements : mais elle n'est pas reconnue comme une qualification. N'est considéré que la complexité du poste ordinairement tenu. D'ailleurs il suffit d'une mutation pour faire perdre à l'ouvrier cette

compétence : c'est du moins ce qui est répondu aux syndicats lorsqu'ils demandent la prise en compte dans le salaire de cette polyvalence de fait.

On pourrait citer d'autres contradictions entraînées par ces formes d'organisation du travail. En fait elles reposent à peu près toutes sur celles-ci : que l'entreprise ne peut reconnaître et payer ce qu'elle ne cesse de solliciter et dont elle a sans cesse besoin, ce que l'organisation du travail cherche à utiliser au mieux : le savoir et l'intelligence des ouvriers. On verra comment, secondairement, elle tente de se servir de la tension ainsi créée.

3. Attacher les ouvriers à l'entreprise et les diviser.

Nous avons déjà signalé, à l'occasion, les classifications des ouvriers particulières à l'usine et les "progressions" possibles à l'intérieur du travail. Décrire complètement les hiérarchies complexes qui structurent le personnel de la N serait long et fastidieux, Mais il n'est pas difficile d'en dégager les principes :

- Il est toujours possible d'améliorer (au moins un petit peu) sa position.
- Mais cela ne relève d'aucun automatisme, sinon la juste reconnaissance du "mérite".

a) Des définitions de poste suffisamment fines (voir paragraphe précédent) multiplient les cas individuels parmi les ouvriers spécialisés. S'y ajoutent les promotions, à l'estime des chefs directs. Au demeurant celle-ci prime toujours : c'est à l'initiative des chefs immédiats qu'un changement de poste peut être proposé, ou un envoi en formation. Il est toujours possible de passer par-dessus leur tête, mais leur avis n'en compte pas moins.

L'échenillement des rémunérations auquel on aboutit ainsi est facilité par la

diversité des types de travail que permettent la rupture des chaînes et la souplesse de l'organisation du travail.

En outre, une bonne part de la petite maîtrise est recrutée parmi les ouvriers. Comme l'usine, jusqu'ici, n'a cessé de croître, les nouveaux ateliers créés ont accueillis les promus, servant ainsi de structure de base pour leur mise en route. Ils ont ainsi dégagé des places dans les ateliers plus anciens, pour de nouvelles promotions, etc.

Ce n'est donc pas seulement d'un leurre qu'il s'agit ici. De fait, un nombre suffisant de personnes ont profité de cette pratique pour qu'elle soit crédible et, d'une certaine façon, légitimée (par exemple, en 1976, environ 10 % du personnel a été promu à une classification supérieure). A tel point que les responsables sont aujourd'hui inquiets : n'ayant plus de perspective de croissance à court terme, ils craignent la perte de cet aiguillon à l'ardeur industrielle qu'était l'espoir - non dérisoire - de promotion.

Par ailleurs, l'accent est mis sur la formation interne à l'entreprise (en 1976, elle a touché environ 1/3 du personnel, et représente en temps 1,8 % des heures de travail de l'usine). Certes elle reste limitée, sauf exception, parce que l'on attend d'ouvriers qui doivent rester sans métier. Tous reçoivent par exemple une information de base sur les moteurs, et sur l'usine. Autant qu'ils sachent ce qu'ils font, et où. On a cependant mis en place une formation particulière, relativement longue et poussée (prise en partie sur le temps de travail), débouchant sur un changement de catégorie. Après un examen, ceux qui l'ont achevée deviennent O.P.F. (Ouvriers professionnels de fabrication), alignés sur des O.P.1. Parmi eux une bonne part des servants des grosses machines-outils de l'usinage ou les aides des chefs d'équipe du montage. Evidemment cette formation n'a de valeur reconnue que dans l'entreprise et la position ainsi que le salaire qui s'en suivent (comme les autres promotions d'ailleurs) seraient abandonnées en quittant l'usine.

b) Une autre forme d'intégration est obtenue par des systèmes de primes. L'une d'elle en particulier, dite prime à l'innovation, reprise de la vieille pratique de la "boîte à idées", est, ici, très valorisée. Elle récompense ceux qui proposent des améliorations du processus de production lorsqu'elles sont acceptées et mises en œuvre par le bureau des méthodes, qui vérifie qu'elles réalisent des économies de temps, de matière ou de personnel.

La prime est proportionnelle à l'économie réalisée, Dans les dernières années, on compte environ une proposition par an pour deux ouvriers. Ce n'est rien de dire que le résultat est bon. Techniquement d'abord, car la reconnaissance ainsi localisée, institutionnalisée du savoir ouvrier n'est évidemment pas inutile à l'entreprise. Mais socialement surtout : elle renforce l'adhésion des ouvriers aux objectifs de l'entreprise, leur sentiment de compter pour quelque chose, leur attachement à une usine où ils ne seraient pas seulement appréciés pour leur rendement brutal et immédiat.

Cette prime, de plus, induit et s'appuie sur un comportement de responsabilité dans le travail dont les effets vont bien au-delà des améliorations qu'elle entraîne. Comment ne pas étendre cette préoccupation des intérêts de l'entreprise, en si manifeste coïncidence avec ceux de l'ouvrier (la prime !), de l'intervention ponctuelle au travail quotidien C'est bien sûr là que se joue l'essentiel : ce qui est bon pour la N est bon pour chaque ouvrier, et réciproquement. Preuves à l'appui, et à grande échelle. Mais pour en arriver là, on peut passer par de graves contradictions : les gains de productivité obtenus supposent parfois un accroissement des risques d'accident dont on ne s'aperçoit que tardivement lorsque le nouveau procédé est en fonctionnement, ils entraînent souvent une augmentation de la charge de travail d'un ou de plusieurs ouvriers. Parfois c'est celui qui est provisoirement sur un poste de travail qui, avec un regard moins habitué, propose l'amélioration, mais c'est l'ouvrier habituellement en place qui, à son retour, se retrouve avec un travail plus dur. Voire avec son poste supprimé : c'est arrivé. L'effet de ces contradictions est un peu atténué dans la mesure

où la prime est partiellement redistribuée à l'ensemble de l'équipe dont fait partie "l'inventeur". Mais ainsi, il est aussi plus difficile à un ouvrier de s'opposer à une "amélioration" qui lui semble une charge supplémentaire

Par ailleurs, elle modifie de façon sensible le rapport entre le bureau des méthodes, celui qui ordinairement ordonne les procédés de fabrication et met en place le travail des ouvriers, et ces derniers. Les ouvriers peuvent en effet envoyer eux-mêmes aux méthodes des idées que celles-ci ont ordre d'examiner suivant une procédure réglée à l'avance. Sans annuler la sacro-sainte division entre conception et exécution - les méthodes gardent le pouvoir de décision sur la mise en œuvre de l'idée proposée - cette procédure en permet le renversement momentané, et, par-là, peut en rendre plus supportable la brutalité. Ce qui, en même temps, renforce la légitimité de l'autorité technique, puisque chacun peut y participer.

Là aussi, on peut s'attendre à ce qu'au fur et à mesure une certaine saturation soit obtenue : la mise au point des procédés de travail diminue les chances de voir de nouvelles propositions acceptées. Il reste que l'on continuera, peut-être sous d'autres formes, à utiliser secondairement le savoir des ouvriers et à se servir de cette "faveur", pourtant tout à fait profitable, pour mieux les lier à leur entreprise...

c) Ce n'est pas la seule prime, ni même la principale, en usage à la N. Depuis la grève de 1977 une prime de "présence" a été instaurée. Plus généralement, une part importante de la rémunération ouvrière passe par ce biais. Mais les primes ne servent pas seulement de masse de manœuvre dont la direction garde le contrôle en dehors des conventions collectives. Bien-sûr c'est là une occasion de conflit permanent avec les syndicats qui demandent l'intégration des primes aux salaires.

Mais surtout, comme celle que nous avons décrite ci-dessus, les primes sont un moyen permanent d'action, individuel et collectif, sur le

comportement des ouvriers. Elles entretiennent un climat permanent de tension, de division aussi.

Ainsi dans un des ateliers de montage, il est possible d'obtenir quelque 150 F de prime mensuelle en plus que dans les autres. Ceux qui y sont feront ce qu'il faut pour y rester, les autres pour y aller. Les syndicats dénoncent souvent, dans ce sens, une direction qui pousse les ouvriers à accepter des conditions de travail plus difficile pour une prime alors qu'elle se refuse à reconnaître les qualifications acquises ou mises en œuvre dans le travail, et d'une façon générale, à faire accepter, au moins partiellement, par les ouvriers, dans le système des primes, la rationalité de leur exploitation.

Les promotions jouent de la même façon : il suffit de peu de choses pour faire basculer dans les rangs des "responsables" des ouvriers qui, jusque-là, auraient pu être tentés par les sirènes de la revendication. Plus il y a comme une sorte de chantage permanent : il faut choisir : avancer dans la (petite) hiérarchie, c'est s'engager au côté de la direction⁶². Et lorsqu'on sait que le salaire d'un chef d'équipe est environ deux fois celui d'un ouvrier de montage... l'attrait d'une telle progression peut en faire réfléchir beaucoup.

4. Un encadrement de type nouveau et une lutte antisyndicale quotidienne.

a) Les entreprises sont souvent freinées, lorsqu'elles cherchent à faire évoluer leur mode d'encadrement et de gestion du personnel, par la maîtrise : recrutée et formée sur la base du coup de gueule et du mépris des ouvriers non qualifiés, armée d'une idéologie de garde-chiourme, elle résiste souvent aux finesses de la psychosociologie et aux conséquences de la reconnaissance

⁶² Là aussi la tradition minière fonctionne bien. On connaît cette scène du film : "La communion solennelle" où un responsable syndical de la mine, nommé porion (au moment où à la suite d'une grève il pense être licencié), engueule, dès le lendemain, son fils qui n'a pas sorti la quantité de charbon demandée par la direction.

d'une (très relative, mais ...) autonomie ouvrière. Les dirigeants de la N ont accordé à son choix et à ses modes d'intervention un soin tout particulier.

D'abord distinguer les fonctions techniques (distribution du travail, approvisionnement des machines, maintenance, etc.) des fonctions sociales. D'autre part, donner à ces dernières la place principale et les structurer à l'échelon le plus bas possible.

Chaque unité de plusieurs centaines d'ouvriers est coiffée par un chef d'atelier qui réunit les deux rôles. Auprès de lui, des contremaîtres, dans chaque partie de l'atelier, ont une fonction technique, ce qui ne veut pas dire secondaire, même en regard de la politique de gestion sociale. Il a été souvent constaté que les irrégularités de production, les trous dans l'approvisionnement en pièces, etc., fragilisent les rapports sociaux et, souvent, sont l'occasion des conflits, débrayages, etc. : comme disent les responsables, les ouvriers veulent que les patrons fassent leur boulot; ils veulent bien travailler mais dans des conditions normales. L'entreprise là encore doit manifester son respect du travail ouvrier, base indispensable pour que les ouvriers respectent l'entreprise.

Ensuite les chefs d'équipe (encadrant de 10 à 20 personnes). Ils doivent être des animateurs, des conseillers, des nounous même le cas échéant. Mais ce sont aussi eux qui font les propositions d'augmentations de salaire individuelles et attribuent les postes (et donc les classements) ... Ils sont considérés comme le fer de lance de la politique sociale de l'entreprise.

En particulier, constatant qu'une bonne part de la force des syndicats vient des contacts quotidiens des militants avec le reste des ouvriers, des innombrables services qu'ils rendent, dont le moindre n'est pas de savoir écouter quelqu'un parler de ce qui ne va pas, fut-ce complètement en dehors du travail, la direction de l'usine a pensé, pour affaiblir les syndicats, qu'il fallait que la hiérarchie reprenne à son compte cette présence et cette écoute : les chefs d'équipe deviendraient ainsi comme des délégués des ouvriers. A eux d'accompagner au service du personnel l'ouvrier dont la feuille de paye

ne semble pas coller, de remplir les papiers pour la colonie du petit ou d'entendre les malheurs familiaux ... Aussi ont-ils des adjoints (O.P.F.) qui les dégagent des problèmes techniques et les libèrent pour cette mission. Mais ils sont considérés comme, en quelque sorte, responsables, de ce qui se passe dans leur équipe. Ce qui ne va pas sans difficulté pour eux.

De la même façon, c'est l'entreprise, en l'occurrence le chef d'atelier, personnage clé, sur qui repose au jour le jour l'ensemble du système, qui organise le rassemblement des informations et des revendications. Des réunions d'ateliers, à différents niveaux, sont tenues régulièrement. Elles visent la circulation (verticale bien sûr) de l'information et la régulation des petits conflits ordinaires à ce genre d'unité de travail en établissant une *"saine atmosphère de franche collaboration et de respect mutuel"*.

On se trouvait ainsi, à la N, en face d'une sorte de néo paternalisme mi patronage mi Club Méditerranée, non dépourvu d'efficacité. Cependant, depuis la grève de 1977, l'offensive antisyndicale a été considérablement renforcée⁶³. C'est simple : on refuse aux syndicats tout rôle non strictement légal ou contractuel ; et même cela, on le réduit au maximum à ses aspects formels. La direction précède ainsi, chaque fois qu'elle a l'intention d'y accéder, l'expression syndicale des revendications ; et sinon elle refuse. Tout est fait, chaque jour comme dans les occasions plus exceptionnelles, pour les faire apparaître inutiles, ce qui est rendu possible par la mise en place, justement, des autres réseaux d'information, de négociation et de traitement des conflits.

⁶³ C'est probablement à la suite de cette grève qu'ont été changés successivement le directeur de l'usine puis celui de personnel. L'actuel titulaire de ce dernier poste, arrivé, en provenance d'une des entreprises-mères, après notre passage, s'y est vite fait une solide réputation en durcissant considérablement les mesures déjà prises par son prédécesseur. Si les modalités d'action sont formellement identiques, leur renforcement en a modifié qualitativement les effets.

Il n'y a pas de chasse aux sorcières : ce serait reconnaître l'efficacité des militants : c'est plutôt la stratégie du vide. S'appuyant sur le principe de l'indivision des responsabilités dans l'entreprise, celles-ci ne doivent appartenir qu'à la seule hiérarchie, sous la direction ... de la direction. Et jusqu'au moindre détail, afin que de sa prise en compte par d'autres ne risque pas de se renforcer une structure parallèle de responsabilité, un contre-pouvoir : celui des syndicats.

b) C'est que justement, les organisations syndicales développent, en face de la direction, une activité tout aussi offensive et multiforme⁶⁴. Souvent, c'est à partir des contradictions qu'entraîne le politique de la direction que leur action se dynamise et peut trouver le meilleur appui puisqu'elle s'enracine alors sur les problèmes que tous rencontrent.

Ainsi ont été réalisés plusieurs cahiers de revendications, en particulier lors des mouvements de grève, à partir d'enquêtes fines auprès de l'ensemble du personnel ouvrier et sur la base d'une implantation très déployée : car si la direction veut que la hiérarchie intermédiaire conserve le contrôle de la montée des informations, celle-ci ne laisse pas tout monter de la même façon, ne serait-ce que parce qu'elle est considérée comme responsable des difficultés qui peuvent naître ; de plus ce que l'on dit à un délégué ouvrier n'est pas toujours exactement ce que peut entendre un chef d'équipe. Lorsque l'entreprise ouvre une campagne, comme celle sur la sécurité, l'ordre et la propreté (voir plus loin), les syndicats l'analysent, en dénoncent les aspects manipulatoires, voire dangereux, s'en servent pour renouveler leurs revendications, etc.

⁶⁴ La CFDT, dans les élections aux CE et pour la délégation du personnel obtient actuellement un peu plus de la moitié des voix et des sièges, la CGT environ le quart, FO et la CGC se partageant le reste.

De même, et c'est un point essentiel, ils cherchent à retourner les conséquences du rôle attribué par la direction aux chefs d'équipe et à la hiérarchie intermédiaire. Celle-ci n'est pas aussi uniformément acquise à la direction et à sa politique, notamment antisyndicale, que celle-ci le souhaite. Et certaines des fonctions qu'ils sont obligés de remplir les mettent passablement en porte-à-faux. En évitant de dénoncer systématiquement notamment les chefs d'équipe, mais en soulignant (comme le fait aussi la direction) leur proximité avec les ouvriers, en les invitant à participer à l'action revendicative, les syndicats prennent en compte la stratégie de la direction pour mieux lui répondre.

Un bon exemple de cette même méthode est celui de récentes journées "portes ouvertes". Il s'agissait pour la direction de montrer l'usine aux familles et à la population des environs, mais surtout, au-delà, de faire valoir la puissance de l'entreprise, ses machines et sa modernité, la qualité de ses installations, etc. Les syndicats ont organisé, à cette occasion, une contre-visite de l'usine, expliquant les problèmes, détaillant les conditions de travail, montrant les difficultés, etc. Ils avaient aussi prévu un certain nombre de débats avec diverses personnalités et des représentants d'autres entreprises, sur les problèmes économiques de l'automobile, sur le chômage, l'emploi régional, les conditions de travail, etc.

On pourrait citer de nombreuses actions analogues. Elles manifestent le rapport qui s'établit entre direction et syndicats, les deux parties faisant souvent preuve d'une intelligence stratégique peu ordinaire. Du moins jusqu'à la période la plus récente. Le durcissement actuel de la direction, s'il est une sorte d'hommage involontaire à l'action des syndicats, s'il est la reconnaissance d'un échec, au moins partiel, dans la politique suivie d'intégration des ouvriers aux objectifs et à la loi de l'entreprise, s'il traduit l'impossibilité de conquérir par des voies politiques l'hégémonie sur les

ouvriers, rend la position des organisations syndicales plus difficiles. Les mesures prises récemment montrent l'intensité de la lutte :

- Tout d'abord consolider les chefs d'équipe. Une série de journées hebdomadaires de formation, sur une période de six mois, doit leur permettre d'assurer leur rôle social, de s'installer dans leur place de chef, d'être confirmés dans l'évidence de leur mission face à l'archaïsme des syndicats⁶⁵, etc.

Ceci s'accompagne d'un accroissement de leur rôle dans l'équipe. Désormais la part d'augmentation de salaire uniformément attribuée sera diminuée d'environ 4 points (de 12 à 8 % sur une année). L'augmentation de la masse salariale n'étant pas diminuée, cela laisse une beaucoup plus grande latitude aux chefs d'équipe pour attribuer des augmentations de salaire individualisées (environ 6 % de cette augmentation :

- Restaurer une rigueur nouvelle dans les libertés accordées aux syndicats par les lois, règlements et conventions collectives. Ainsi un délégué s'est vu retirer de son salaire l'équivalent de 17/100 d'heure pour avoir dépassé de cette durée son temps de délégation un de ces derniers mois... Un autre, membre d'un autre syndicat, s'est vu attribuer trois blâmes successifs pour des distributions de tracts en un lieu où elles étaient tolérées jusqu'ici mais de fait intérieur à l'entreprise.

Vont dans le même sens les mutations intérieures à l'entreprise, devenues très fréquentes, qui désorganisent les implantations syndicales mais aussi récompensent ou mettent à l'écart les ouvriers selon leur attitude passée.

⁶⁵ On leur apprend par exemple qu'autrefois les mauvais patrons conduisaient les bons ouvriers à se syndiquer pour se défendre. Alors qu'évidemment, aujourd'hui, avec les patrons qu'on a...

- Affaiblir l'ensemble syndical en reprenant en main le syndicat⁶⁶ des cadres. Brusquement une cinquantaine de cadres, jusque-là non syndiqués, s'y sont inscrits. Puis ils ont demandé une nouvelle élection du bureau, et ont ainsi contrôlé celui-ci. Dans les relations intersyndicales, comme dans les institutions paritaires, les choses sont devenues plus difficiles : il y a toujours au moins un syndicat pour faire bande à part.

- Accentuer parallèlement l'affaiblissement du rôle des syndicats revendicatifs. Par exemple lorsqu'une augmentation de salaire ou un autre avantage collectif est décidé, il est annoncé par les cadres, dans les ateliers, quelques instants après l'avoir été aux membres du comité d'entreprise, légalement "concerté" le premier. En sortant de séance, ceux-ci n'ont plus rien à dire. De même le comité d'hygiène et de sécurité a été doublé de structures parallèles d'atelier, animées Par des cadres.

- Dans les divers clubs et associations (sportives, culturelles, etc.) financées par le comité d'entreprise dans le cadre de ses activités sociales, des cadres se sont fait, ces derniers temps, élire à des postes de responsabilités, souvent aux présidences. Ce qui leur permet, avec l'aide d'un généreux soutien financier de la direction pour les activités qu'ils dirigent, de faire la preuve de leurs capacités naturelles à diriger, même en dehors du travail proprement dit. D'autant que les activités encore animées par des ouvriers, surtout s'ils sont syndiqués, ne bénéficient pas des mêmes attentions patronales. Certes, c'est de bonne guerre ! C'est quand même bien, aujourd'hui, une sorte de guerre.

⁶⁶ L'urgence d'une telle mesure n'est peut-être pas sans rapport avec les résultats d'une élection à une instance régionale (caisse de retraite) pour laquelle les deux syndicats ouvriers les plus importants de l'usine (et les plus combattus par la direction), non représentés localement dans le collège cadre, ont obtenu, ensemble, les voix d'un tiers des cadres de l'usine.

II. LA POLITIQUE SPATIALE

1. Principes généraux d'aménagement

a) Si l'on a largement exposé les principales caractéristiques de la politique sociale de l'entreprise N, encore que ce soit de façon bien superficielle pour une unité de cette importance et de cette complexité, c'était pour faire ressortir à quel point l'aménagement de l'espace y est partie de cette politique. Soulignons encore, de ce point de vue, 1°) que celle-ci est plus neuve par sa cohérence et l'étendue du spectre de mesures qu'elle recouvre que par chacun de ses éléments ; 2°) qu'elle n'a pu se développer ainsi que parce qu'il s'agissait d'une usine neuve (âge moyen actuel des ouvriers : 24 ans), dans un pays où ce type d'activité n'était pas encore répandu ; 3°) qu'outre ce que nous avons déjà indiqué, tout, dans l'usine, n'est pas pour le mieux : dans certains secteurs, comme l'étage bas de la fonderie par exemple, demeurent des conditions de travail particulièrement dures, voire dangereuses ; 4°) que les salaires de la N sont pour l'essentiel des salaires d'O.S. ce qui correspond à une double déqualification : pour la branche où les unités de fabrication de moteurs comportent traditionnellement beaucoup plus d'ouvriers professionnels et, régionalement, par rapport à la mine ; enfin 5°) que ce qui constitue l'essentiel des conditions concrètes de travail : les cadences, restent à un niveau jugé très élevé par les ouvriers et leurs représentants.

C'est aussi en tenant compte de tous ces éléments que l'on doit situer l'aménagement, l'architecture, etc. de l'usine. Si, longtemps, les architectures industrielles ont été conçues comme des hangars sous lesquels les gens sérieux s'occupaient des choses sérieuses : l'implantation des machines, le développement des circulations, la disposition des bureaux, etc., ici, dans la même logique que les autres mesures évoquées, on a pris soigneusement en considération l'aménagement de l'espace. Que ce soit, dans les rapports spatiaux avec l'extérieur, à l'échelle de l'ensemble de l'usine ou dans chaque

atelier, on a compris que l'architecture peut offrir une forme aux rapports sociaux que l'on veut favoriser tout autant qu'elle facilite le fonctionnement technique de la production.

On sait aussi qu'il ne s'agit que d'un » yen. Si la situation sociale n'est pas maîtrisée, ce n'est pas l'aménagement de l'espace qui y pourvoira. Dans les moments délicats (par exemple le lancement des nouveaux modèles, alors que l'appareil de production est encore bafouillant, les cadences impossibles à tenir, etc., avec tous les risques de trouble que cela entraîne), une architecture, quelle qu'elle soit ne saurait remettre l'ordre en place. Mais lorsqu'il reviendra, elle servira à l'assurer, le conforter, lui donner un fondement matériel efficace et ainsi l'aider à durer.

Pour atteindre ces objectifs, la direction s'est appuyée sur différents moyens. Tout d'abord, et ce n'est pas assez fréquent pour qu'on ne le signale pas, elle a accepté un surcoût. Certes il n'est pas considérable : ramené à la valeur du bâti, de l'ordre de 10 %, ce qui, compte tenu du prix des machines, n'accroît la valeur de l'investissement que de quelque 1 % (ces chiffres pour la dernière tranche des travaux sur laquelle on reviendra ci-dessous). Il marque néanmoins la volonté de l'entreprise de dépasser une position de stricte économie dans l'aménagement des secteurs productifs de l'usine. Ce surcoût n'est d'ailleurs pas limité à l'architecture. Les outils de production, en particulier au montage, sont, de la même façon, au-dessus de ce qui est la norme dans ce type d'activité. En pratique, on peut constater que l'entreprise a considéré l'aménagement de l'espace comme étant aussi un investissement pour le long terme (comme peut l'être aujourd'hui la formation des chefs d'équipe).

Lors de la construction des bâtiments, on a fait appel, dans le même esprit à des architectes. Si le responsable du chantier a été une grosse entreprise d'ingénierie, filiale d'une des entreprises-mères de la N, celle-ci ne s'est pas contentée de reproduire des plans-type adaptés à la situation locale.

Ceci s'est manifesté en particulier lors des tranches les plus récentes des travaux⁶⁷, où l'on est sorti des organisations ordinaires pour proposer une architecture plus complexe, où les recherches d'ambiance, d'esthétique, de décoration ont été plus poussées. Dans ce contexte, c'est en tant qu'élément des conditions de travail que l'on a voulu traiter l'espace : sa qualité pouvait, pensait-on, favoriser les relations de travail.

b) Pour ces derniers bâtiments aussi, on a mis en place un processus de concertation-discussion qui se rapproche des modèles de "participation" que l'on rencontre aujourd'hui en architecture urbaine. A cette différence (ou ressemblance ?) près que les ouvriers n'y ont pris part que très secondairement. Il reste que l'on a voulu tenir compte des insuffisances des bâtiments précédents et leur apporter correction à partir des indications de leurs utilisateurs (en l'occurrence médiatisés par la hiérarchie de l'entreprise). Ce sont toute une série de réunions, étudiant le projet jusque dans ses détails matériels, qui ont préparé la remise définitive des plans. Double intérêt : d'abord on a pu remédier à certains aspects négatifs des bâtiments précédents, mais aussi, peut-être surtout, les responsables de l'usine ont pu orienter le travail des architectes dans le sens qui leur paraissait souhaitable, en garder le contrôle, en quelque sorte le faire sien. On retrouve là ce que nous signalions plus haut : l'espace est un élément de la politique sociale de l'entreprise et ne peut être simplement confié à des architectes ou ingénieurs extérieurs, "irresponsables".

Nous avons écrit : "les responsables de l'usine" et non "la direction". C'est qu'à ce niveau de décision, ce n'est pas vraiment la direction de l'entreprise qui dirige, mais bien celles des entreprises mères. Et pour l'aménagement de l'espace, cela n'a pas été sans mal.

⁶⁷ Réalisée à peu près dans ~ période où l'on commençait, à l'ANACT en particulier, à proposer une prise en considération plus ouverte de l'architecture.

Si l'une des entreprises mères, avec sa filiale ingénierie, s'occupait des bâtiments proprement dit, l'implantation des machines, l'organisation intérieure des espaces, était prise en charge alternativement par l'une ou l'autre des deux fondatrices de l'association dont résulte la N. Lors des dernières implantations, par exemple, les conflits entre les deux entreprises ont été parfois vigoureux. Chacun désirait faire passer à travers l'aménagement des locaux ses propres conceptions des rapports sociaux industriels, sa propre image de marque, etc. Or celle-ci sont passablement différentes⁶⁸. Les solutions adoptées ont souvent été le résultat de négociations difficiles.

Quoiqu'il en soit, il est essentiel de souligner ici le caractère encore dominant de l'organisation technique et sociale du travail sur l'architecture, surtout à l'échelle d'un bâtiment. Dans le déroulement des négociations une sorte de double tripôle s'est développé : d'une part celui que constituent l'organisation technique, l'organisation sociale et les bâtiments destinés à les accueillir et à en favoriser le fonctionnement ; d'autre part celui formé par les services aménageurs de l'entreprise-mère, par les responsables de la conception des bâtiments (architectes, ingénierie) et par la direction de l'usine N. C'est dans la combinaison de ces deux fois trois éléments, dans les rapports de dominance complexes qui s'établissaient entre eux, que s'est décidé l'espace de l'usine. Selon les moments les choix s'appuyaient sur l'une ou l'autre des logiques d'aménagement, plus contraignante ou mieux soutenue par ses tenants, l'enjeu, faut-il le dire, n'était pas principalement

⁶⁸ Nous n'avons pas développé jusqu'ici cet aspect, pourtant important, de la "N". Soulignons que l'usine, mise en route à une époque où les deux groupes concernés envisageaient un rapprochement profond, s'est continuée alors qu'ils sont redevenus plus que jamais concurrents, et très directement. Certes, tant que l'usine peut, à l'une comme à l'autre, assurer les profits escomptés, elle peut durer ; d'autant qu'il serait difficile de la fermer dans une région aussi touchée par le redéploiement industriel. Néanmoins c'est un élément permanent de tension et d'incertitudes à l'intérieur de l'usine. Et probablement doit-on voir dans l'éloignement des deux entreprises-mères outre ce qui a été dit plus haut, l'une des origines des modifications apportées dans sa politique sociale : l'enjeu n'est plus ce qu'il était, et le besoin de se concilier les ouvriers moins urgent ici.

esthétique, ni, même lorsqu'il se donnait pour tel, technique. Il portait bien sur l'organisation et les relations du travail.

C'est ce qui donnait, malgré sa position seconde, à la direction de l'entreprise, un certain poids dans la discussion, dont elle s'est plusieurs fois servie pour soutenir les architectes : elle était porteuse, finalement, du projet global de gestion de l'usine. Ou, peut-être plus encore, s'affirmer dans cette négociation était le moyen, pour elle, d'acquérir une certaine émancipation par rapport aux entreprises-mères.

Ce n'est probablement pas un fait extraordinaire que cette complexité du processus de conception d'une unité de production (on pourrai d'ailleurs élargir la remarque à bien d'autres espaces). Mais il est ici d'autant plus notable et spectaculaire que les partenaires représentent eux-mêmes des ensembles d'intérêt et de projet bien différenciés, que les positions divergentes trouvaient parfois leur origine hors de leur objet même et de la rationalité supposée de la démarche (elles mettaient en jeu les rapports entre les entreprises mères dans une période où ils sont rien moins que bons) et que, dès le départ, on a voulu que l'aménagement de l'espace ne soit pas banal mais un aspect fort, parce que lourd de conséquences, de l'entreprise.

2. Clarifier, séparer, contrôler l'ensemble.

a) Dès les premières tranches de la construction, on s'est attaché à une clarification des masses et des circulations. A l'entrée, le petit bâtiment cylindrique de la direction. A part, la fonderie, monumentale : ce qui traduit à la fois la place particulière de cette partie de l'usine (procédés et personnels distincts de ceux de l'usinage ou du montage des moteurs). Le reste est ordonné le long d'une sorte de rue centrale, axe de circulation des personnels.

A gauche de l'axe, les ateliers d'usinage, à droite ceux de montage, les deux unités participant à un même moteur étant disposées en vis à vis de part et d'autre de l'axe. Les entrées et sorties de matière (pièces, moteurs, etc.) se font par l'arrière des bâtiments, à l'opposé de leur façade sur l'axe central. Seul le passage de l'usinage au montage, par convoyeur, traverse cet axe, en couloir aérien ou en souterrain.

Ainsi chaque atelier est soigneusement repérable, dans son enveloppe propre, bien séparé des autres. On retrouve là le désir de faire de l'atelier - plus encore que de l'usine - le lieu où se développent et se traitent les rapports sociaux. Chaque atelier dispose aussi de son restaurant, de ses locaux sociaux. Et aucun ouvrier n'a à entrer dans un atelier étranger sans une raison particulière et l'autorisation du responsable compétent. Chacun chez soi en quelque sorte, dans chacun de ces grands immeubles-ateliers. Ne serait-ce que pour éviter qu'un "malaise" social, voire un "accident" (grève par exemple) ne se répande dans toute l'usine. Mais probablement tout autour pour que l'autonomie politique de chaque chef d'atelier, de chaque atelier, apparaisse à l'évidence.

Cette disposition générale permet aussi un contrôle exceptionnellement facilité des mouvements de personnel à l'intérieur de l'usine : tout ce qui peut se passer hors des bâtiments, ou presque, est appelé à l'être dans la rue centrale. C'est sur elle que sont ouverts les différents bureaux des services non regroupés dans la petite tour de la direction (méthodes par exemple), comme les restaurants doublés de leurs cafeterias. C'est là que se font les prises de parole des syndicats ou que l'on dispose les voitures-sono, etc. D'avoir utilisé là une forme empruntée à l'architecture urbaine, avec son allure de voie triomphale, loin de dissoudre l'unité spatiale de l'entreprise, en a considérablement renforcé la lisibilité, et la visibilité.

b) C'est au bout de cette rue que se trouve la porte, pièce centrale du dispositif spatial. Elle ne se trouve pas à la limite du terrain d'assiette de l'usine, mais très à l'intérieur de celui-ci. Elle n'indique pas la présence du monde extérieur, rejeté bien au-delà (à la fois par la dimension du terrain dont l'usine est propriétaire et par l'absence de tout voisinage construit, a fortiori habité), mais simplement la rupture entre le travail proprement dit et le reste. Elle peut être un moment de contrôle : vérification des musettes, etc. Elle marque surtout le début et la fin de l'emprise directe de l'entreprise.

On en trouve confirmation en constatant ce qui est rejeté au-delà d'elle. C'est d'abord le parking, entouré depuis peu d'une grille pour éviter les vols, mais qui ne saurait être considéré comme à l'intérieur du lieu de travail : les voitures sont des espaces trop privés. Ce sont aussi les équipements sportifs (on reviendra sur ce point). Ce sont surtout les bâtiments attribués aux membres du comité d'entreprise et aux délégués du personnel⁶⁹.

Il serait difficile de trouver une meilleure illustration de l'exclusion des syndicats dans cette entreprise que la localisation des surfaces légalement attribuées aux délégués. Non seulement ils sont en dehors des limites strictes de l'usine, au-delà de la porte, mais plus, à l'écart de la route qui assure l'arrivée et le départ des ouvriers. Pour s'y rendre, il faut le vouloir. Et y aller en voiture, vu les distances à parcourir. De même leur construction tranche avec celle de l'usine : bâtiments provisoires de récupération, style cité d'urgence 1950, ils ne sauraient rivaliser avec l'acier, l'alu et le verre de la tour directoriale. A l'écart de l'usine, ils sont aussi manifestement à l'écart de sa modernité. En parfaite légalité s'entend.

⁶⁹ La direction refuse de les considérer comme des bâtiments attribués aux syndicats. Ce n'est qu'en tant que délégués qu'ils y ont droit. Ce qui n'est pas sans intention d'entraîner à ce propos des frictions entre syndicats concurrents qui, de ce fait, préfèrent évidemment des locaux particuliers pour chacun d'entre eux. Disons d'ailleurs qu'ils se sont débrouillés entre eux pour y parvenir.

c) A l'intérieur de l'usine elle-même, un soin identique et actuellement renforcé est apporté pour éviter toute contamination possible des ouvriers par l'esprit de revendication. Deux exemples récents manifestent ce souci permanent de la direction, où l'espace et son utilisation tiennent une place non négligeable.

Dans l'ensemble de l'usine, le secteur le plus fortement syndiqué (à un taux de quelque 98 %) est, ce n'est pas original, celui de l'entretien et de l'outillage, celui où l'on trouve la plus forte proportion d'ouvriers professionnels. Pendant longtemps, le service général qui regroupe la plupart des ouvriers de ce secteur (d'autres sont dispersés dans les divers ateliers) était localisé au fond d'un des ateliers de montage, dans une zone semi-fermée de celui-ci. Ce n'était d'ailleurs pas des conditions très favorables pour les ouvriers d'entretien et les outilleurs étant donné le haut niveau de bruit provenant du montage dont ils profitaient ainsi. D'autre part, cet atelier était le plus peuplé de toute l'usine. Aussi a-t-il été facile à la direction de justifier la construction d'un nouveau bâtiment pour les recevoir, et ne recevoir qu'eux.

Mais cette amélioration de leurs conditions de travail n'est peut-être pas sans rapport, aussi, avec la mauvaise influence que pouvait avoir, lors des débrayages, la sortie de l'ensemble des ouvriers de ce service, traversant de bout en bout l'atelier de montage. Surtout lorsqu'on sait que c'est justement dans cet atelier qu'a démarré le mouvement de grève de 1977. Là encore, la clarification des espaces est conçue comme un outil de gestion sociale. C'est d'ailleurs, au-delà d'une éventuelle mesure particulière, une constante de la politique spatiale de la direction et ceci à différentes échelles sur lesquelles nous seront conduit à revenir. Il s'agit de faire éclater au maximum l'usine en entités les plus indépendantes possibles sur le plan des rapports sociaux et de l'espace, et de souligner ainsi l'identification de ces entités et le rôle de leurs chefs.

Certes, ceci s'accompagne d'une organisation hiérarchisée, où l'unité est reconstituée par échelons successifs jusqu'à la direction. Mais cette unité est justement celle de la direction et n'implique, pour les ouvriers, ni coopération dans le travail ni relations horizontales larges. Aussi bien est-ce là une des actions des syndicats que de chercher à réinstituer cette unité à la base. Ou, au moins, leur faut-il apparaître comme présents dans toutes ces parties : ainsi le tract d'un des syndicats, pour la dernière élection à la Délégation du Personnel situe chaque candidat (par sa photo) sur un dessin de l'usine...

Le second exemple est celui des réfectoires. On s'y retrouve généralement par groupes de travail et, comme c'est possible, on y parle. Plus facilement que dans l'atelier. Depuis longtemps les syndicats avaient pris l'habitude de faire des prises de parole et de distribuer leurs tracts à l'entrée : cela permettait d'atteindre tout le monde (personne ne mange à l'extérieur) et rendait possible une discussion de leur contenu pendant ou à la fin du repas.

Dans un premier temps, la direction a adjoint aux réfectoires des cafeterias. Celles-ci, non prévues à l'origine ont été ajoutées en débordant sur la rue centrale. Elles doivent accélérer, nous a dit la direction, la rotation du personnel dans les réfectoires et faciliter le mouvement des repas successifs. Récemment, on a fortement incité les chefs d'équipe, dans le cadre de leurs responsabilités sociales, à venir manger avec leurs ouvriers, à la même table qu'eux. Ce qui, entre autres, augmente considérablement le nombre de tracts déchirés ou enfouis au fond d'une poche, nous a-t-on dit, et redonne tout son intérêt, quelles que soient les circonstances dans l'usine, au film télé de la veille ou au futur match de l'équipe de Lens. Enfin, on l'a évoqué plus haut, la distribution des tracts et la prise de parole ont été interdits à l'intérieur de l'usine, et plus particulièrement devant les réfectoires.

Quelles sont, dans cette partie, la part de l'improvisation et celle du calcul, celle de l'intentionnel et celle de l'accidentel, etc., nous ne le savons certes pas. Ce qu'on peut pourtant noter c'est que l'espace de l'usine n'est jamais neutralisé, jamais banalisé : aussi bien dans sa matérialité que dans les usages qui s'y développent, y sont autorisés ou interdits, acceptés ou conflictuels, etc., ou que dans les projets et motivations portés ou soupçonnés par les uns et les autres. Tout n'est pas immédiatement un problème réel, mais tout est fait pour en contrôler l'émergence éventuelle, pour en maîtriser préventivement les effets, pour assurer les conditions que l'on pense nécessaire à la vie de l'usine.

3. Conditions spatiales du travail.

a) A l'intérieur de ces gigantesques pavés, un soin réel a été accordé aux conditions physiques. L'éclairage, le confort thermique, etc. ont été étudiés avec des solutions différentes suivant le type d'usage des bâtiments (fonderie, usinage ou montage). Comme précédemment, il s'agit pour l'entreprise d'assurer des conditions physiques de travail correctes (sans coût excessif bien sûr, mais il est vrai qu'en matière d'architecture industrielle le mépris des travailleurs a été si longtemps la règle qu'un peu d'attention permet déjà d'améliorer bien des choses) : elles sont considérées comme un des moyens de lutte contre l'absentéisme et, plus généralement, justifient une exigence de sérieux et de régularité dans le travail ; elles signifient le sens des responsabilités de l'entreprise et l'autorisent à imposer le même aux ouvriers.

Divers dispositifs ont été instaurés pour tenter, dans le fouillis qu'est ordinairement un atelier de la taille de ceux-ci, d'apport, une certaine lisibilité aussi bien des différentes parties que des moments et des situations.

Par exemple les convoyeurs aériens qui portent les pièces (à l'usinage) et les éléments de moteurs (au montage) ont été peints de couleurs vives et d'ailleurs très vives. Ce n'est pas simplement pour égayer l'atelier. Grâce à ces couleurs, qui recouvrent des moments du processus de production, on peut repérer où on en est, s'il y a des secteurs embouteillés et d'autres qui sont vides ou si les répartitions sont à peu près régulières, etc. Ce que l'on vise, c'est là aussi, comme on l'a vu tout à l'heure à l'échelle de l'ensemble de l'usine, une clarification, une facilitation de l'identification. De la même façon que les ateliers ont été nettement séparés, il est assez facile de reconnaître, en entrant dans ces ateliers très complexes où peuvent travailler près de 600 personnes (au montage ; le problème de l'usinage, où se sont les machines et leur succession qui organisent l'espace, est plus simple) les différents groupes de travail, leur place réciproque dans le processus et, avec un peu d'habitude, l'avance ou le retard qu'ils ont pris.

Si dans les premiers bâtiments, du point de vue conditions physiques de travail, organisation générale des bâtiments (un grand rectangle, sans vue sur l'extérieur), on s'en est tenu aux normes actuelles en ces matières, on est allé plus loin lors de la dernière tranche des travaux (début des études en 1974, mise en service en 1977). En construisant un bâtiment en U, à patio central ouvert sur un côté, on a séparé en deux l'atelier de montage. Dans la partie centrale, le restaurant et les locaux sociaux. On obtient ainsi dans la pratique deux volumes séparés, dans un corps de bâtiment qui, de l'extérieur, conserve son unité.

En outre, la longueur de façade a été considérablement accrue par rapport à la surface de l'atelier, ce qui favorise l'entrée de la lumière par les vitrages de côté et permet de regarder l'extérieur où l'on a disposé des éléments de jardin. Dans ce dernier bâtiment, l'effort esthétique a été aussi important : bardage disposé en oblique, peintures différenciées des éléments métalliques de la structure, grands à-plats de couleurs sur les murs, etc.

De plus, les différences entre le montage et l'usinage sont mieux prises en compte : si celui-ci reste un grand hangar, bien décoré, où sont mis en valeur le gigantisme et la modernité de l'unité, mais principalement rempli de machines, le montage, lui, est organisé, plus encore qu'auparavant, par ce qui y est reconnu essentiel : les rapports sociaux. On a visé expressément à ce que dans ces ateliers, où se trouvent concentré la plus grande part de la main d'œuvre, l'espace concoure aux objectifs de la politique de l'entreprise : on en vient presque à le traiter comme un espace d'habitat pour petites communautés...

Il s'agit toujours du même mouvement : améliorer les conditions de travail et la gestion sociale de l'entreprise, donner aux ouvriers ce qui est compatible avec le sens de l'économie et l'ordre industriel (on est allé ici jusqu'à des femmes nues peintes en fresques - mais très stylisées à ce qu'on dit - dans les sanitaires ...) et de se servir de ces mesures pour organiser un contrôle au jour le jour le plus fin et le plus indolore possible : le but idéal à atteindre serait que les ouvriers considèrent l'usine comme étant bien ce qu'en disent certains responsables un cadre de vie.

Il faudrait au moins, pour parvenir à rendre crédible cette prétention, régler quelques problèmes encore en suspens. Notons au moins celui de la température, en été surtout, qui peut monter très haut dans les grands bâtiments d'atelier. Ou encore les jets d'huile crachés par les machines-outils à l'usinage. De même les conditions difficiles de travail dans l'étage bas de la fonderie, sorte de soute au-dessus de laquelle sont distribuées les parties nobles - hautement techniques et que l'entreprise valorise volontiers - du bâtiment : c'est bien sûr dans le bas que travaillent le plus grand nombre et les moins qualifiés des ouvriers de la fonderie.

Enfin, il faudrait s'inquiéter plus sérieusement du problème du bruit. Dans certains secteurs, il est si violent que, lors de la publication de son bilan social, l'entreprise omet, malgré la demande réitérée des syndicats, les cartes de bruits que celui-ci aurait dû comporter. Comme quoi il y a encore beaucoup à faire, sur le simple plan des conditions physiques de travail à la N.

b) Pour améliorer justement les conditions d'hygiène et de sécurité, l'entreprise a développé depuis quelque temps une vaste campagne A travers toute l'usine le sigle "POP'S" (devant signifier un "personnage ordre propreté sécurité") rappelle sans cesse cette exigence. Des primes, en l'occurrence plus spectaculaires que vraiment coûteuses sont proposées aux ateliers ou aux équipes les plus méritoires. Et chacun d'accumuler des points, de se comparer aux autres pour obtenir le gros lot : une rôtissoire par ouvrier...!

Cette campagne, paradoxalement, montre peut-être les limites auxquelles parvient actuellement l'entreprise dans la manipulation du rapport entre spatial et social, entre conditions de travail et gestion de la main d'œuvre. Certes elle reproduit, dans ce domaine, les effets de la prime à l'innovation exposés plus haut : rassembler des ouvriers autour d'un objectif précis donné par la direction, faire bénéficier l'ensemble de l'usine des effets produits par chacun, mettre en jeu le sens des responsabilités des ouvriers, imposer par la collectivisation des résultats une pression réciproque des ouvriers entre eux afin que la mauvaise volonté de l'un ne pénalise pas les autres, etc. Mais, à titre de signe au moins, il faut souligner que ce qu'ont retenu les ouvriers, jusqu'ici, de cette campagne, c'est plus la rôtissoire que la sécurité !

En effet, contrairement à ce qu'il en était pour la prime à l'innovation, il n'y a pas ici coïncidence immédiate des deux positions.

Certes la sécurité intéresse tout le monde. Mais quel est l'indicateur de la sécurité : l'absence d'accident. Alors si, pour une part, la campagne permet de rechercher et d'éliminer les risques d'accident, elle peut aussi, soit sous l'influence des chefs d'équipe, responsables aussi des accidents dans leur secteur, soit par la pression des autres ouvriers qui verraient ainsi s'éloigner la rôtière, conduire à passer sous silence les accidents pas trop graves. On se débrouille avec les moyens du bord : au risque pour un ouvrier d'avoir des suites plus graves que prévues, de perdre les avantages sociaux liés à un accident du travail et ses suites, de laisser non traité un réel problème de sécurité dont l'accident bénin aurait dû être le signal d'alarme.

De la même façon, puisqu'ordre et propreté sont joints à la sécurité, dans cette course aux prix, on voit des ateliers où des machines bruyantes sont décapotées pour que les capots peints à neuf donnent des points de propreté, quitte à ce que, pendant quelques jours, le bruit soit considérablement accru. Car il ne saurait être question d'arrêter pour autant la machine.

Ce que l'on sent ici de contradictions dans la prise en compte de l'espace de travail doit aussi être interrogé dans le parti pris d'esthétique, en particulier dans les nouveaux bâtiments. A quoi est-il destiné ? La question est posée au moins par les responsables syndicaux : à l'image que l'entreprise donne d'elle-même à l'extérieur ? Au confort des ouvriers ? A quoi, à qui servent les bardages colorés, les peintures des éléments métalliques de la structure, les grands aplats de couleur sur les murs ? Ou encore les salles de repos qui sont certes bien aménagées, mais ouvertes sur l'atelier et son bruit ? Surtout, ils opposent ce traitement physique de l'espace à son traitement social. Plutôt que d'esthétique, ils parlent d'ambiance. C'est à dire, pour eux, de confiance mutuelle, de solidarité entre ouvriers, de coups de main. Or les nouveaux bâtiments sont justement ceux où l'ambiance est la moins bonne. Parce qu'ils sont nouveaux certes : il faut du temps pour construire ce rapport intérieur aux équipes, aux ateliers.

La fonderie, où l'on déplace moins les ouvriers, apparaît à cet égard plus favorable, malgré les conditions physiques mauvaises de certaines de ses parties⁷⁰. Mais aussi parce que la nouvelle organisation de l'espace des ateliers de montage, par petits sous-ensembles renforce le contrôle de la hiérarchie et divise plus les ouvriers.

c) On se retrouve ici devant les mêmes problèmes que l'on a pu constater à propos de la politique sociale de l'entreprise. A la fois un échec relatif par rapport aux objectifs de l'entreprise et un durcissement corrélatif des mesures adoptées. Echec et durcissement qui résultent d'une contradiction grandissante, dans les aménagements de l'espace, entre les intentions dont ils sont le produit - telles qu'elles sont données par la direction -, les effets qu'ils induisent dans les rapports sociaux concrets, les significations dont ils sont porteurs auprès des ouvriers et les réactions qui en découlent, etc... La tentative pour obtenir des ouvriers entre autres par le soin apporté aux conditions spatiales et à l'environnement du travail, une participation sans trop de restriction au fonctionnement de l'entreprise n'ayant pas suffisamment réussi aux yeux de la direction et l'enjeu que recouvrait cette volonté étant devenu moindre, des mesures d'organisation de l'espace plus traditionnelles vont peu à peu s'adjoindre aux autres, jusqu'à prendre le pas sur les premières.

Là encore, comme précédemment pour les autres aspects de la politique sociale, on peut souligner la continuité et les modifications qualitatives intervenues durant les toutes premières années. Leurs manifestations s'observent soit dans les dispositions intérieures spécifiques

⁷⁰ La direction et les cadres interprètent différemment cette caractéristique de l'atelier de fonderie. Pour eux, ce sont les "*hommes forts*", les "*gros bras*" de l'usine qui s'y trouvent : leur travail est en effet souvent dur, fatigant, avec déplacement de lourdes masses. C'est donc la virilité de leur travail qui en ferait la qualité et ils refuseraient toute amélioration (moyen de portage, par exemple) qui la leur ferait perdre... Autre position, autre analyse !

aux nouveaux ateliers de montage, soit dans les manipulations de l'espace d'éléments plus anciens.

Dès le début, parallèlement aux modes de contrôle nouveaux (principalement par la quantité et la qualité du travail, individualisées ou renvoyées à un petit groupe ou une équipe), étaient demeurés certains moyens traditionnels, et celui qui a longtemps primé : le contrôle visuel. Les bureaux des cadres et de la maîtrise, dans les ateliers, par leur emplacement comme par le vitrage quasi total de leurs cloisons, n'innovaient guère à cet égard. On peut cependant noter qu'ils n'étaient pas, en plus, situés à une telle hauteur au-dessus des postes de travail qu'ils semblent comme ailleurs adopter des positions de miradors. D'une façon générale, sans qu'il s'agisse d'un choix déterminant dans l'organisation de l'espace le contrôle visuel a été rendu possible un peu partout (sans oublier sa réciproque, la présence matérialisée de l'image du responsable). Mais il se heurte sans cesse, comme souvent dans ce type de production, à l'imbroglie que constituent, à hauteur de regard, ces ateliers. Aussi, plus que le regard, c'est la présence physique, particulièrement celle des chefs d'équipe qui joue, ici encore, le rôle principal.

Ce n'est que dans un atelier récent, celui des outilleurs et de l'entretien, dont nous avons évoqué précédemment la genèse, que l'on peut constater une organisation de l'espace orientée, du moins est-on fortement conduit à le croire, par une volonté de contrôle. Et d'ailleurs plus un contrôle des personnes que du travail. On a tout d'abord séparé différentes fonctions, certes distinguables, mais, plus que par la technique ou le matériel utilisé, par les effets que peuvent avoir pour le fonctionnement de l'entreprise la plus ou moins grande bonne volonté des ouvriers qui les remplissent lorsqu'il faut fournir des heures supplémentaires ou un "coup de collier" dans le travail, ou encore leur propension à débrayer lorsqu'un mot d'ordre syndical est émis. Ces quatre paquets, auparavant confondus et emmêlés, étant obtenus, ils sont séparés par les trois bureaux de la maîtrise : un à chaque milieu des

petits côtés du rectangle formé par le bâtiment, le troisième au centre de celui-ci.

On obtient ainsi quatre regroupements en angle séparés par une sorte de cordon sanitaire visuel. Le dispositif est suffisamment inhabituel, au moins à la N, pour ne pas être significatif. Dans les nouveaux bâtiments en U, un aspect secondaire, mais important, du plan choisi est de faciliter la mise en place de quasi-cloisons dans la largeur des branches du U. Celles-ci séparent alors les différentes équipes ce qu'il est malaisé de réaliser dans les bâtiments presque carrés des ateliers de montage plus anciens. On obtient ainsi, à l'échelle de l'atelier, la même clarification, la même identification entre l'espace unitaire et l'équipe de travail, soulignant l'importance sociale de cette dernière, qu'on avait d'abord instituée pour signifier l'identité des ateliers. Les effets attendus sont sans doute d'éviter la dispersion du bruit, de l'agitation, etc..., tout en rendant plus prégnant le rôle des chefs d'équipe. Mais il y en a d'autres. Par exemple de fragmenter en tous petits nombres ceux qui, dans un même espace peuvent débiter un mouvement de revendication ou de mauvaise humeur, un débrayage, etc. Ce qui peut éviter qu'un malaise né d'une difficulté localisée ne s'amplifie en rassemblant autour de lui, par l'occasion qu'il représente, d'autres mécontentements jusque-là sans expression propre. Les décalages dans la maturation des problèmes qui peuvent surgir ici ou là sont ainsi soutenus par l'éloignement physique des groupes⁷¹. De même, nous y avons déjà fait allusion, s'étiolent jusqu'à extinction les "défilés" d'ateliers, élément majeur d'entraînement lors des débrayages. Enfin, à l'évidence, le contrôle direct des chefs d'équipe est rendu plus facile, quelles qu'en soient les modalités, par sectionnement de l'espace.

⁷¹ Notons aussi que dans ces bâtiments nouveaux chaque branche du U a son propre réfectoire; ce qui divise par deux le nombre de personnes régulièrement rassemblées Pour les repas

Mais le moyen le plus vigoureux de manipuler l'espace n'est pas matériel. La direction sait bien que l'espace, c'est d'abord un rapport social qu'une organisation matérielle sanctionne, organise, médiatise : ce sont les personnes qui sont le matériau premier de l'espace. Ce sont donc elles que l'on bougera. Les mutations s'accroissent ces derniers temps dans toute l'usine.

Et l'effet de cette mesure est plus radical que toutes les tentations panoptiques. Elles témoignent bien de ce que nous indiquions plus haut : le retour, ou du moins la primauté nouvellement accordée aux moyens classiques de contrôle et de répression et la contradiction qui en découle avec le projet d'intégration ouvrière par le cadre de vie.

Dans ces circonstances, bien sûr, ce qui reste fixe, c'est le chef d'équipe. Et c'est son pouvoir qui sort renforcé d'un éclatement de son équipe comme d'une facilitation de sa tutelle par un espace unitaire identifiable à l'équipe. Mais il ne s'agit pas seulement pour lui d'un renforcement. La réduction de l'espace unitaire le met en situation de répondre directement aux problèmes qui peuvent se poser. Les recours, pour lui, s'éloignent. Et dans les moments de confrontation, voire d'affrontement, l'absence d'un tiers n'est pas nécessairement une aide. De la même façon, les mutations imposent la mise au courant des nouveaux arrivants, éventuellement leur montée en cadence, perturbant la production, et plus largement l'équilibre qui assurait celle-ci, rendant plus complexe et plus lourd le travail du chef d'équipe et mettant en cause la possibilité d'obtenir les résultats de production exigés. Comme les chefs d'équipe sont aussi responsables de la production de leur groupe...⁷²

⁷² On retrouve là une contradiction classique entre les exigences permanentes de la production (en quantité et en qualité) et celles de la discipline industrielle (ou d'autres aspects de la politique sociale), considérée comme indispensable pour assurer à long terme les objectifs de production. Comme souvent c'est la maîtrise qui se trouve, au jour le jour, au centre de cette contradiction et doit s'en débrouiller comme elle peut. Ce qui suffirait à expliquer, s'ils n'étaient d'autres raisons, multiples, la fragilité de sa position ou la tendance, qu'on y rencontre fréquemment,

Cette tendance actuelle au renforcement du contrôle par l'espace et plus généralement à une politique sociale plus dure est dès maintenant ressentie par nombre d'ouvriers⁷³ comme beaucoup plus importante que les efforts esthétiques ou qualitatifs qu'a comporté l'aménagement de l'usine. Ramenés à une place beaucoup plus modeste dans la vie quotidienne de l'usine - c'est aussi l'effet de l'habitude et du manque de points de comparaison, certes - ils peuvent apparaître alors comme un simple "effet" destiné à la bonne conscience de la direction, à l'admiration des visiteurs ou à la publication vers l'extérieur. Toutes choses évidemment superfétatoires. Le risque devient réel que soit vidé de son sens l'espace que l'on a auparavant voulu, que soient inefficaces les investissements et les recherches consenties. Ce qui, bien sûr permettrait à ceux qui les jugent inutiles de prouver, et pas seulement pour la N leur inutilité.

à évacuer la contradiction par le coup de gueule, la répression ou, à l'inverse, le laisser-faire, le copinage avec les ouvriers, etc.

⁷³ Comme souvent, dans l'ensemble de ce texte, nous ne connaissons cette position des ouvriers qu'à partir de ce qui nous en a été dit par la voie syndicale. Une apparence de simplification "manichéenne" dans ce texte, qui n'est probablement qu'une image interprétant la réalité de la vie dans l'usine, résulte directement de l'impossibilité dans laquelle nous avons été mis de parler nous-même avec un nombre suffisant d'ouvriers ou de membres de la maîtrise moyenne et inférieure. Au demeurant, les indications provenant d'une source syndicale convergent suffisamment souvent avec celles que nous a données la direction (même si c'est avec des jugements de valeur et une appréciation des objectifs inversés) pour qu'il ne faille pas conclure, à partir de cette remarque, à une invalidation de notre matériel d'enquête. Nous sommes seulement conduits à regretter qu'il n'ait pas été possible d'apprécier plus finement l'importance de telle ou telle position, d'analyser plus précisément les motivations et les effets des phénomènes que nous avons repérés, d'interroger plus à fond la complexité évidente d'une usine de cinq mille personnes. Tel quel, ce que nous avons pu étudier et comprendre nous a paru néanmoins suffisamment riche. sur la pratique et l'aménagement de l'espace industriel pour être communiqué et servir à étayer la réflexion et la recherche sur cette question.

4. L'usine ne s'arrête pas à ses portes.

a) L'espace constitué par et pour l'entreprise n'est pas limité à son implantation industrielle. Même s'ils ne sont pas essentiels, il est nécessaire d'indiquer, parce qu'ils qualifient aussi celui- de l'usine, d'autres lieux, présents dans son fonctionnement bien qu'extérieurs.

Un de ces lieux est "*le château*". Car il y a en effet un château, à faible distance de l'usine et qu'elle a acquis. Il sert de "club", on pourrait presque dire de "mess" aux cadres. Ils s'y retrouvent entre eux, hors du travail quotidien, protégés de toute pression ouvrière, sans contrainte autre que celles de la société qu'ils forment entre eux. Chaque année s'y donne une grande fête, que finance l'entreprise, occasion de se reconnaître les uns les autres, de se manifester comme corps et comme corps séparé. Il arrive d'ailleurs que des ouvriers se rendent au château, y déjeunent. Lorsqu'ils sont invités par un cadre. Honneur redoutable, envié, compromettant...tout ça à la fois bien sûr, suivant les personnes et les moments.

Au-delà des rapports sociaux quotidiens, l'existence et le rôle d'un tel espace sont évidemment complexes. Il peut être un moyen de s'assurer aussi bien que de vérifier le consensus des cadres dans leur statut, lié à leur fonction de direction. Mais aussi il la légitime, comme il signifie que cette légitimité est incontestable, de droit social. Si on compare "*le château*" - il n'est pas négligeable que ce soit ce nom qui le désigne - à la modestie des locaux syndicaux ou aux salles de repos des ateliers, ouvertes à tous vents, à tous bruits, on est conduit à souligner l'attention que porte l'entreprise aux conditions de socialisation de ses cadres et à ce qui doit différencier celles-ci de celles qui doivent suffire aux ouvriers. A tous seigneurs, tout honneur, signifie-t-il en quelque sorte. Mais aussi que c'est par l'adhésion à cet honneur Que l'on devient seigneur...

Les autres lieux extérieurs directement contrôlés par l'entreprise sont les surfaces de sports. Un effort important a été consenti à cet égard. Nous avons signalé plus haut certaines des conditions qui y ont présidé. Mais il faut aussi insister sur la nature de certains des investissements mis en œuvre. On trouve par exemple, récemment construits aux abords de l'usine, une carrière pour le sport équestre et une piste de kart. S'ils n'ont probablement pas le même public, le moins qu'on puisse dire est que ces deux équipements ne sont pas le support des sports de masse.

Mais la question se pose aussi pour les terrains de football. Quelle que soit leur qualité - et elle est certaine -, ils ne sont en effet que faiblement fréquentés par le personnel de l'usine. Probablement parce que dans sa grande majorité celui-ci ne tient guère à prolonger, au-delà des horaires de travail, sa présence aux environs de l'usine. Le faible nombre de ceux qui adhèrent aux activités sportives de l'entreprise, moins de 10%, alors qu'il s'agit d'un personnel jeune et principalement masculin, dans une région où la pratique sportive tient une grande place, en témoigne. Le sport trouve mieux sa place au lieu d'habitat. Certes le sport corporatif est une des formes ordinaires de renforcement de l'identification à l'usine, et l'on pourrait penser que le développement des infrastructures sportives provient d'un projet allant dans ce sens. Peut-être n'est-il là, comme d'autres caractères de l'espace, que pour signifier la sollicitude de l'entreprise envers son personnel : rien n'est fait par la direction en dehors de ces terrains pour favoriser vraiment une pratique suivie du sport d'entreprise.

b) Cet aspect va bien au-delà de la seule pratique sportive. C'est d'ailleurs un point sur lequel se retrouvent et les ouvriers et la direction. Celle-ci, dans la mesure où elle ne favorise aucune forme de rassemblement de son personnel en dehors de l'entreprise; ceux-là par une attitude très individualiste dès qu'ils sont sortis de l'usine : cela touche aussi bien le rejet des maisons de vacances où l'on pourrait recevoir une aide du comité

d'entreprise, mais où on risquerait de rencontrer d'autres membres de la N que le sport ou toute autre activité.

L'essentiel, dehors, c'est la maison. Un très gros effort financier et matériel est fourni par les ouvriers pour acheter et aménager leur maison. Si certains vivent encore dans les maisons des corons miniers, parfois aussi dans des logements sociaux collectifs des villes avoisinantes (Lens surtout), un nombre sans cesse croissant accède à la maison individuelle par la propriété. Souvent cette acquisition les place à la limite de leurs possibilités financières, parfois même au-delà et cela entraîne régulièrement des situations extrêmement difficiles. Mais l'objectif reste la maison. Et l'entreprise n'a jamais eu de politique de logement collectif, encore moins de collectifs rassemblant des personnels de l'entreprise. Elle soutient au contraire, dans la mesure - plus idéologique que pratique - où elle le peut, cette tendance.

Son effet est redoublé par la dispersion sur plus de quatre-vingt communes du personnel de l'usine. Peu de longues distances d'ailleurs mais un éparpillement un peu partout autour de l'usine : la plupart habitent dans un rayon de quinze kilomètres autour d'elle. Mais séparés.

Séparés, ils le sont aussi dans leurs déplacements. Cinq milles personnes vont à l'usine tous les jours : il n'y a pas un seul car d'entreprise. Chacun tout seul, ou quelques-uns s'étant organisés entre eux, dans sa voiture individuelle. Certes, en tant que personnel d'une filiale de constructeurs automobiles, chacun peut avoir des réductions importantes sur l'achat d'une voiture neuve⁷⁴. Il reste que plus encore que la maison la voiture individuelle est indispensable, et tout autant valorisée

⁷⁴ En fait il existe, là comme chez les constructeurs eux-mêmes, une circulation permanente de voitures neuves, revendues après 6 ou 9 mois d'utilisation au prix nécessaire pour acquérir la suivante (réduction comprise). Ce qui signifie qu'au bout de ce temps, la voiture doit avoir relativement peu roulé et être en parfait état, comme neuve. On voit ce que cela implique de précautions, de tensions, de craintes aussi. Parmi les housses et les protections diverses, on cite le cas de salariés qui

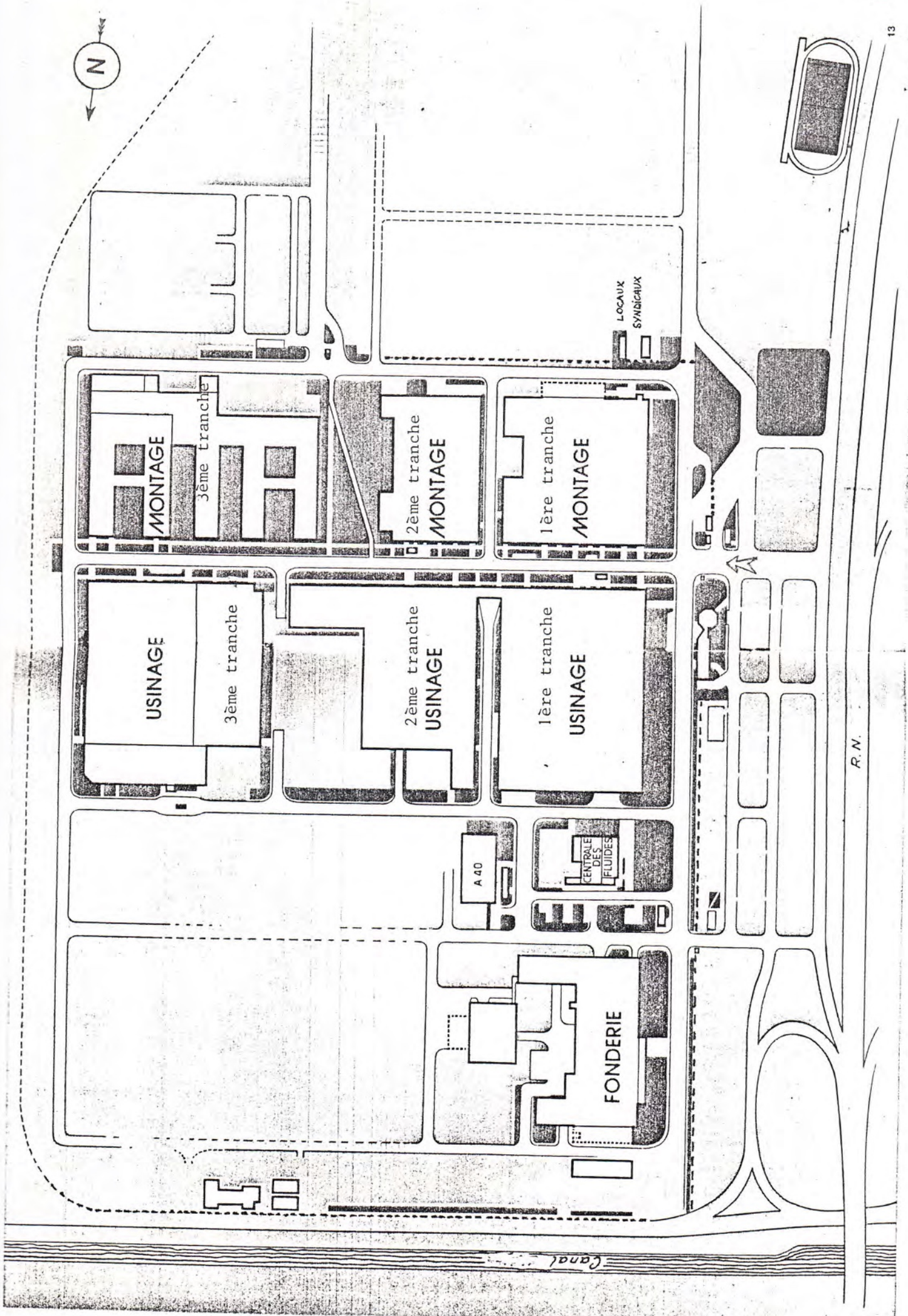
On retrouve là ce qui avait été noté au début de ce texte : l'importance du lieu où a été implantée l'usine et du type de main d'œuvre qu'elle a cherché et recruté. Isolée dans un pays d'habitat très dense, elle rompt avec l'ancien modèle minier : celui où de l'école à la retraite tous les hommes d'une même génération non seulement se connaissaient, mais vivaient côte à côte la même histoire, partageaient les mêmes valeurs, les mêmes haines, s'unissaient dans la même soumission au travail mais aussi dans la même résistance à la violence de l'exploitation et la même colère face au danger inutilement couru, face à l'accident provoqué par la négligence ou l'erreur de responsables trop préoccupés de leurs profits.

De cette vie, est conservé l'attachement à la maison, à la vie de famille, le désir d'obtenir par son travail les signes nécessaires à la perfection de ce sentiment que sont une maison, une voiture, les aménagements qu'elles impliquent, etc. Avec tout ce que cela peut entraîner d'acceptation des conditions concrètes de travail dès lors qu'est assuré l'essentiel : ce qui se vit dehors, dans cette pression permanente de ce qu'il faut acquérir. Est évité ce qui fondait la solidarité si forte de la mine, l'unité entre groupes d'habitat et groupes de travail, matérialisée par le coron rassemblé autour du puits

empruntent la voiture d'un parent pour aller en vacances afin de ne pas trop charger la leur en kilomètres.

ANNEXES CHAPITRE IV

- PLAN-MASSE DE L'USINE N
- EXTRAITS DE L'INTERVIEW DES CONCEPTEURS (ARCHITECTE et
INGENIEUR)
- PHOTOS



PLAN-MASSE DE L'USINE "N"

[...]

Q. : Et l'accent porté sur l'amélioration des conditions de travail ne s'est pas traduit sur le plan financier?

R. : Ah si, par un investissement supplémentaire. En 74, pour la 3ème tranche, la procédure a été la même que pour les deux précédents bâtiments : on a participé dès le départ à des réunions pour confronter les besoins exprimés par les services méthodes; parce que finalement, le principal de l'usine c'est tout de même le chef de fabrication, c'est le produit qu'on va sortir; c'est donc les services méthodes qui expriment leurs besoins, ils ont besoin d'une certaine surface, d'une certaine hauteur, d'un certain volume, d'installations annexes... Nous, on chiffre leurs besoins, on a chiffré des types de bâtiments, à toiture shed ou toiture plate, etc. pour dire combien ça va coûter, en plus ou en moins, on a chiffré des hauteurs de bâtiment, 6m, 6,50 m. sous entrain, des types de façades différents. On avance pas à pas. Les besoins en magasins, en surface de fabrication, combien ça coûte? Peut-on les différer? Combien ça coûte de les différer d'un an parce qu'il y a une façade à déplacer... etc... C'est ce genre d'aller et retour qu'on a tout à fait normalement, c'est la mission classique du maître d'œuvre. Mais, en 1974, il y a eu quelque chose de plus : la Na voulu mettre l'accent sur l'amélioration des conditions de travail dans ses ateliers. Une commission s'est réunie à Douvrin, deux ou trois fois, avec plusieurs participants : la N, l'architecte B., nous, les services méthodes A et B, un représentant de chez nous car on a à la R (filiale ingénierie de A) une division qui s'occupe de l'organisation et de l'aménagement et qui a un département ergonomie.

Q. : Au niveau de la N, quels services étaient présents?

R. : Les services méthodes de la N et la direction de la mécanique. Il y avait des représentants du personnel (chefs d'atelier) et de la sécurité. Il n'y avait pas de responsables syndicaux et d'ailleurs on l'a regretté, mais c'était organisé par la N dans un esprit...

Q. : Il y a eu tout de même un large éventail des services concernés. Il y a eu plusieurs réunions qui ont essayé de faire le tour des différents problèmes qui se posaient?

R. : Sur ce point justement, je distinguerais deux volets très importants sur les conditions de travail :

- d'une part le confort : ça, on sait très bien le réaliser, c'est là qu'intervient un peu la finance dans le bâtiment;

- d'autre part les conditions de travail elles-mêmes, l'organisation du groupe, de la fabrication, et les moyens de fabrication.

Nous, on peut parler du confort, mais pour les conditions de travail elles-mêmes et l'organisation du montage, il faut plutôt voir des gens du service des méthodes, de la N et surtout de "A" puisque en l'occurrence le bâtiment a été créé par les méthodes "A" En étroite liaison avec la direction des mécaniques.

Q. : Mais vous avez eu des aller et retour constamment?

R. : On a eu des tas de réunions où il y avait vraiment tout le monde, chacun apportait ses connaissances et ses désirs dans ces réunions... Au niveau de la N pour cette 3eme tranche, ça allait un petit peu plus loin, il y avait une volonté de la direction d'avoir des conditions de travail, un environnement agréables. Vous connaissez la N: c'est une belle usine, il y a des espaces verts, des coins de repos extérieurs, des bancs, des arbres, des fleurs, etc... il y a des restaurants de petites dimensions, agréables, où on mange bien, des cafeterias entourées de verdure, il y a des zones de repos à l'intérieur des ateliers, qui sont très convenables, construits en matériaux agréables, de la brique, vous avez des décors sur certaines installations, les murs extérieurs sont peints, décorés de fresques, il y a aussi des fresques à l'intérieur des ateliers, enfin il y a déjà une approche pour améliorer un peu, pour que ce ne soit pas une usine du 19ème siècle ou celles d'il y a 20 ans. Donc, ça a été une continuation et une amplification de cette volonté. Cette

volonté est rentrée dans les chaînes. Ensuite on a essayé de faire rentrer le jardin dans l'atelier. L'évolution a été plus rapide pour la 3ème chaîne, mais c'est pas révolutionnaire. Il y a une volonté de départ.

L'originalité du plan-masse, qui a été fait par les métiers de la "R ", a été de créer un axe, qu'on appelle, nous, "de servitude", et qui est la vie humaine de l'usine, il est très séparé des ateliers. On a fait d'autres projets comme ça à cette époque-là, mais ce qui était intéressant, c'était de faire entrer le personnel par un axe précis : il accède à ses vestiaires, et ensuite seulement il accède à ses ateliers, et pour ressortir le circuit est inversé. C'est très important, c'est ça qui donne une rue très animée, une rue vraiment à l'échelle humaine. Quand on se promène dans cette rue, on ne voit jamais les ateliers. Cet "axe humain" ne coupe pratiquement jamais l'axe de production, c'est important. Il y a une séparation des flux : circulation du personnel et circulation des matières, qui se trouve encore ici provisoirement, parce qu'une usine ça évolue... Au départ il y a peu de flux, donc les croisements ne sont pas dangereux.

Donc, d'un point de vue architectural, ces bâtiments-là sont des bâtiments "aveugles", c'est à dire qu'on a une bande vitrée, haute, sur les façades, une toiture plate avec quelques lanterneaux de sécurité et quelques lanterneaux d'éclairage mais très peu et qui sont horizontaux, donc ils se salissent très rapidement. L'intérieur du bâtiment est sombre, l'éclairage artificiel est obligatoire.

Pour la 2ème tranche déjà s'est posée la question de l'éclairage, et on a envisagé à ce moment-là la possibilité d'avoir un meilleur éclairage zénithal pour que les bâtiments soient plus clairs, et on a retenu une solution en sheeds. On a été aidé en cela par des produits qui arrivaient depuis peu sur le marché, du vitrage sur mastic. L'intérêt c'est que ce n'est pas cher et que c'est étanche. En fait on est revenu 70 ans en arrière, on a refait du sheed, mais ici c'est un sheed un peu spécial, un mono-sheed à double pente auquel

on rajoute un lanterneau sur un seul côté; il y a une porte vitrée de deux mètres sur toute la largeur du bâtiment. L'orientation du plan masse fait qu'on est plein nord, ce qui a facilité les choses. Autrefois, l'énorme inconvénient du sheed était qu'il n'était pas étanche, donc il a été petit à petit abandonné, mais là c'est le vitrage mastic qui nous a permis de revenir à cette solution-là, qui est classique. Il n'y a pratiquement pas de cloisonnements dans le bâtiment d'usinage. Sauf ici, où une séparation entre les magasins et la partie atelier-chaine et cela pour des raisons de confort intérieur : les magasins sont moins chauffés puisque le personnel y circule venant de l'extérieur, il est donc habillé d'une façon différente du personnel à poste fixe. Les magasins nécessitent donc moins de chauffage, on a donc mis une cloison. Même chose dans cet atelier, on a une cloison qui sépare la partie magasin de la partie montage, mais là ce n'est pas pour une question d'ambiance, c'est pour créer une séparation physique/visuelle entre la partie stockage où les pièces sont empilées. La cloison sépare les bays d'essais du magasin. Mais normalement, il n'y a pas de cloisonnements à l'intérieur. Pour la hauteur du bâtiment, elle est de 6 m. On a une maille 15 X 15 en construction métallique, assez classique. Il y a une recherche au niveau de l'isolation thermique des bâtiments, c'est du bardage double-peau. C'est en somme une recherche d'économie d'énergie avant la lettre, mais enfin très classique. Un point important : le chauffage et la ventilation ont été conçus par les services techniques de "B". C'est un chauffage par make-up gaz : on prend l'air à l'extérieur, il passe directement par les flammes de la rampe à gaz, et il est ensuite diffusé dans les ateliers, avec bien sûr un contrôle des quantités de CO₂, il y a une régulation. Tous les bâtiments de la N sont chauffés et ventilés de cette manière-là, avec un taux de renouvellement qui est de 4 à 5 volumes à l'heure, c'est relativement classique; récent, mais classique. Il y a cependant une amélioration : l'humidification de l'air en été, plus précisément c'est un rafraîchissement adiabatique, c'est à dire qu'on sature l'air d'eau, ce qui fait baisser la température de l'air soufflé en été.

Ce n'est pas un conditionnement d'air, loin de là, mais enfin, l'amélioration a été sensible pendant la sécheresse de 1976, car plus l'air est sec, meilleur est l'abaissement de la température, et on a obtenu 9° de moins dans la gaine de soufflage, ce qui amenait dans l'intérieur du bâtiment la même température qu'à l'extérieur, alors que dans tous ces bâtiments, les machines ont tendance à dégager beaucoup de calories.

Q. : Et dans l'usinage, il y a beaucoup de poussières, de projections?...

R. : Il y a des vapeurs d'huile, effectivement, les températures d'attaque du métal sont relativement élevées, la technologie a évolué, maintenant on attaque très rapidement, on a des gros copeaux à chaque fois, donc on a des vapeurs d'huile; il faut une bonne ventilation, et les volumes d'air renouvelé sont importants, les vapeurs sont évacuées vers l'extérieur.

Q. : Et au niveau phonique?

R. : Pour cette première tranche, le niveau phonique n'avait pas beaucoup retenu l'attention, il n'y a eu aucune recherche particulière là-dessus. On a commencé à y penser pour la 2ème tranche, et on a utilisé pour l'intérieur des bâtiments du bardage isoson. Sur le bardage intérieur, la peau est perforée... mais on ne gagne pas grand-chose, on gagne quelque chose comme 3 ou 4 décibels à peu près. Le niveau sonore des ateliers ne dépasse pas 80 décibels, c'est ce qu'imposait au constructeur le cahier des charges des mécaniciens.

Une des grandes améliorations de la troisième tranche a été de diminuer l'espace, de faire des petits ateliers. C'est la question que vous avez posée tout à l'heure de savoir si ces grands bâtiments-là étaient cloisonnés.

Evidemment c'est plus intéressant de les cloisonner pour le bruit, la vue, l'ambiance, l'environnement.

Donc, pour les conditions de travail, il y a quand même une grande différence entre les gens qui travaillent là et ceux qui travaillent ici.

Maintenant pour le confort, d'une manière générale, l'évolution se voit très bien entre les 3 tranches.

Les principaux éléments de ce confort sont :

1. l'éclairage : en lumière du jour, principalement dans ces bâtiments là (3ème tranche)

2. le bruit : volumes plus petits, plus complexes pour éviter les réverbérations, et les matériaux anti-son qui sont des bardages perforés, pas du tout sophistiqués.

3. l'ambiance, c'est à dire la qualité de l'air : elle a été soignée, il y a des aspirations sur les machines et l'air est renouvelé et filtré par les make-up

4. enfin, l'environnement visuel : les couleurs et les espaces verts qui pénètrent dans l'usine. Le grand événement dans ce bâtiment a été de faire un jardin, un "patio" au milieu de l'usine, un vrai jardin avec des plantes. Il est accessible et il y a des aires réservées au stationnement des gens. Le petit local que l'on voit ici regroupe des réfectoires, des salles de repos, des sanitaires, et ce jardin-là est accessible à partir de l'atelier, ainsi que celui-là. Pour aller au réfectoire, le personnel doit sortir, passer par le jardin où il y a des bancs, des allées.

Autre élément essentiel de confort apporté dans ce bâtiment, la bande vitrée à hauteur des yeux, tout le long du bâtiment. C'est très important, grâce à cela de partout on voit dehors, on voit le vent, la pluie, les saisons, on voit l'heure de la journée, on n'est pas coupé du monde comme ailleurs, dans ces grands bâtiments où l'on ne voit pas la lumière du jour, on ne voit que sa machine verte. Pour faire ça, on a décidé avec le Bureau des Méthodes cette cote de 30 m, alors que le reste de l'usine est sur trame de 15 X 15.

On a voulu égayer les ateliers, il y a eu des problèmes de couleur. Ici on a peint les convoyeurs : il y a une forêt inextricable de ferrailles qui se promènent là-haut... depuis qu'on a peint les convoyeurs ils se sont rendu compte que c'était très intéressant, parce que le gars qui est responsable d'une chaîne, il voit son convoyeur rose ou jaune, il voit où il est, s'il y a une alimentation, s'il est arrêté et tout... c'est très bien...

Pour les conditions de travail, on s'est inspiré un peu des suédois, on est allé visiter leurs usines, et on a évidemment ramené les éléments essentiels de ce qu'on avait vu là-bas, quant au confort. Ils ont des problèmes différents, une société différente, et surtout un climat différent, mais enfin on a ramené les éléments essentiels, et entre autre cette bande vitrée au ras du sol qui est vraiment extrêmement agréable. Dans la première tranche, on a une bande vitrée en hauteur, qui était demandée justement pour qu'on ne puisse pas voir dehors, pour ne pas être distrait, c'était volontaire; dans la 2ème tranche, on a essayé timidement de faire des vitrages qui aillent jusqu'au sol, mais comme on ne voulait pas que ça se voie, on a fait des vitrages verticaux, tous les 15 m., avec un arbre devant et tout, en fait c'est plus ou moins efficace, en fait on voit rien du tout, mais on avait fait un sheed qui apportait la lumière du jour. Alors que dans la troisième tranche, alors là c'est vraiment des ateliers qui pourraient fonctionner sans lumière électrique. En fait, c'est allumé quand même pour des raisons techniques.

Q. : Dans la 3ème tranche, y a-t-il des aires de repos à l'intérieur?

R. : Dans les bâtiments sociaux. Des réfectoires sont concentrés dans ce petit bâtiment, qui est un bâtiment social, uniquement. Pour le montage et l'usinage, les aires de repos et sanitaires sont au milieu, dans l'axe du bâtiment. Elles sont d'ailleurs très différentes d'aspect, elles sont en brique, elles essaient d'être sympathiques, à l'échelle humaine, et aussi d'être

abritées du bruit. Mais il y a des impératifs de maîtrise qui imposent qu'on puisse voir tout le temps dans les aires de repos (pas question qu'on puisse aller se cacher pour ne pas faire son travail), alors elles sont complètement ouvertes. Insonorisation par un capot : on gagne 5 décibels. Par contre là (3ème tranche) les aires de repos sont complètement indépendantes de ce bâtiment, elles sont ouvertes sur l'atelier, mais dans un petit bâtiment à part.

Q. : Et à l'intérieur, il y a des demi-cloisons?

R. : Non. Alors il faut analyser deux choses importantes :

- analyser ce qui existe, ce qu'on a fait
- analyser ce qu'on aurait pu faire.

Il était prévu, préconisé, puisque le travail se fait en petits groupes, d'enfermer chaque petit groupe dans un local à lui; techniquement c'était difficile, à cause des communications, il faut emporter des pièces, et puis ce qu'on a préparé, monté, il faut l'envoyer, il faut le passer à quelqu'un d'autre. Donc ce n'est pas possible pour l'instant, je dis bien pour l'instant car on espère que ça viendra un jour, de réduire les hommes et de les enfermer. Alors on pourra étudier plus le chauffage, plus la ventilation, plus l'ambiance visuelle.

Donc, pas de cloisons pour l'instant. Il y a tout de même des espaces clos, séparés non pas par des cloisons mais par les installations, des blocages visuels qui délimitent des petites surfaces, les casiers de stockage qui délimitent l'espace.

Pour le bardage extérieur, c'est M. F. qui a "vendu" à notre client un bardage mis de façon particulière, il est en biais en suivant la pente du shed, ce qui donne une autre allure à l'extérieur. En ce qui concerne les couleurs, on avait fait les premiers essais d'animation colorée dans le 1er bâtiment. Sur la partie servitude, derrière le restaurant, on a un grand mur vide sur lequel on a peint une fresque psychédélique. Autour des sanitaires, sur la galerie à côté des salles de repos, il y a également une décoration sur

les murs en parpaings qu'on avait. Dans les sous-sols, on a une galerie technique où se trouvent toutes les installations de filtration des liquides de coupe; ça entraîne des copeaux, tout ça se retrouve dans le caniveau... Donc on a des énormes cuves de 200 à 300 m³, qui sont peintes de couleurs différentes, rose, vert pâle, tout est bonbon. Dans toute cette immense galerie, recoupée bien sûr par des murs coupe-feu, il n'y a personne : juste deux ou trois manutentionnaires qui viennent chercher les copeaux qui sont dans les bennes, pour les emporter par une galerie du type métro Châtelet, par ce bâtiment-là. Donc il y a très peu de personnes, mais même celles-là qui sont assez souvent enfermées, ont tout de même une ambiance un peu colorée. Dans ce bâtiment-là, il n'y a pas eu de recherche particulière, juste des couleurs sur les murs et les convoyeurs. Et dans ces deux bâtiments là, pour les sanitaires, on a proposé à la N de mettre des fresques qui soient un peu... suggestives (rires). On a donc demandé à monsieur M. R. des fresques pour les murs blancs qu'on avait ici, Ce sont des femmes nues. On a décidé de mettre des femmes nues sur les murs, et on a pu le réaliser! He hé ! C'est très très stylisé... Ici, dans les salles de repos, même chose, on a des fresques de R. sur les murs, qui donnent une ambiance. Ici c'est pas bonbon, c'est très chaud, rouge vif jeune vif vert vif. Il y a donc eu cette évolution : l'art dans l'usine.

Les restaurants et les réfectoires donnent entièrement sur les jardins, c'est très agréable. Alors on les multiplie : les restaurants, les vestiaires, les bâtiments administratifs ou sociaux sont tous dans les "bâtiments de servitude", ce sont des constructions complètement indépendantes par rapport aux bâtiments de travail. Ça pose des problèmes tout de même, il y a 4000 personnes à dispatcher.

On a régulièrement des réunions où on discute très librement autour des tables, ce n'est pas le veto qui tombe, il y a une volonté de la direction de la N de prendre en compte l'avis de chacun. Il y a des échanges qui se font,

qui sont parfois mineurs : par exemple, - entre le bâtiment d'usinage et le bâtiment de montage, l'allège est passée de 60 cm à 80 cm. Parce qu'on s'est aperçu que pour nous 60 cm c'était parfait, 60 cm + 1,50 m de hauteur de vitrage c'était merveilleux, ça faisait 2,10 m, ça allait parfaitement avec les portillons d'issue de secours, c'était très architectural. Et puis en fait on s'aperçoit quand on est dans l'usine que 2,10 m seulement de hauteur de châssis, ça donne un grand mur en haut, gris, qui n'est pas très plaisant, on voit moins bien le ciel qu'on ne pensait, et puis 60 cm c'est un peu bas pour la circulation des cars à fourches, il faut quand même penser à ça, les gens qui sont sur les cars à fourches ils sont pas comme sur la place de la Concorde à 6 heures du soir, c'est Montlhéry avec une charge de 3 tonnes dessus' on n'avait pas fait attention au danger éventuel, donc on a remonté l'allège à 80 cm. Vous voyez, c'est le genre d'échanges qui se produisent, entre deux bâtiments qui se sont fait à quelques mois d'intervalle, pratiquement en même temps.

Aucun architecte ne s'occupe de l'amélioration des machines. On ne nous demande pas notre avis là-dessus, on demande aux gens des Méthodes, qui ont des idées et un programme. Nous, on fait la boîte et les parties sociales.

Mais il arrive qu'on intervienne au niveau des machines, comme à B. Parce que les machines sont toutes peintes en vert DIN (?) il paraît que c'est très bien, d'après les psychologues allemands mais nous on n'est pas d'accord. D'ailleurs le vert, pour les allemands, hein! Alors actuellement on s'occupe d'une autre usine, à B. pour la S, elle en est à la construction. Là aussi, il y a une volonté de la S encore plus marquée - ça va dans le sens de l'histoire évidemment - de prendre en compte l'aspect humain des choses. C'est essentiellement une usine de montage, il y a beaucoup de main d'œuvre. L'architecte y intervient encore plus qu'ici. Parce que, ici, c'est relativement récent. Il y a une évolution certaine mais récente dans

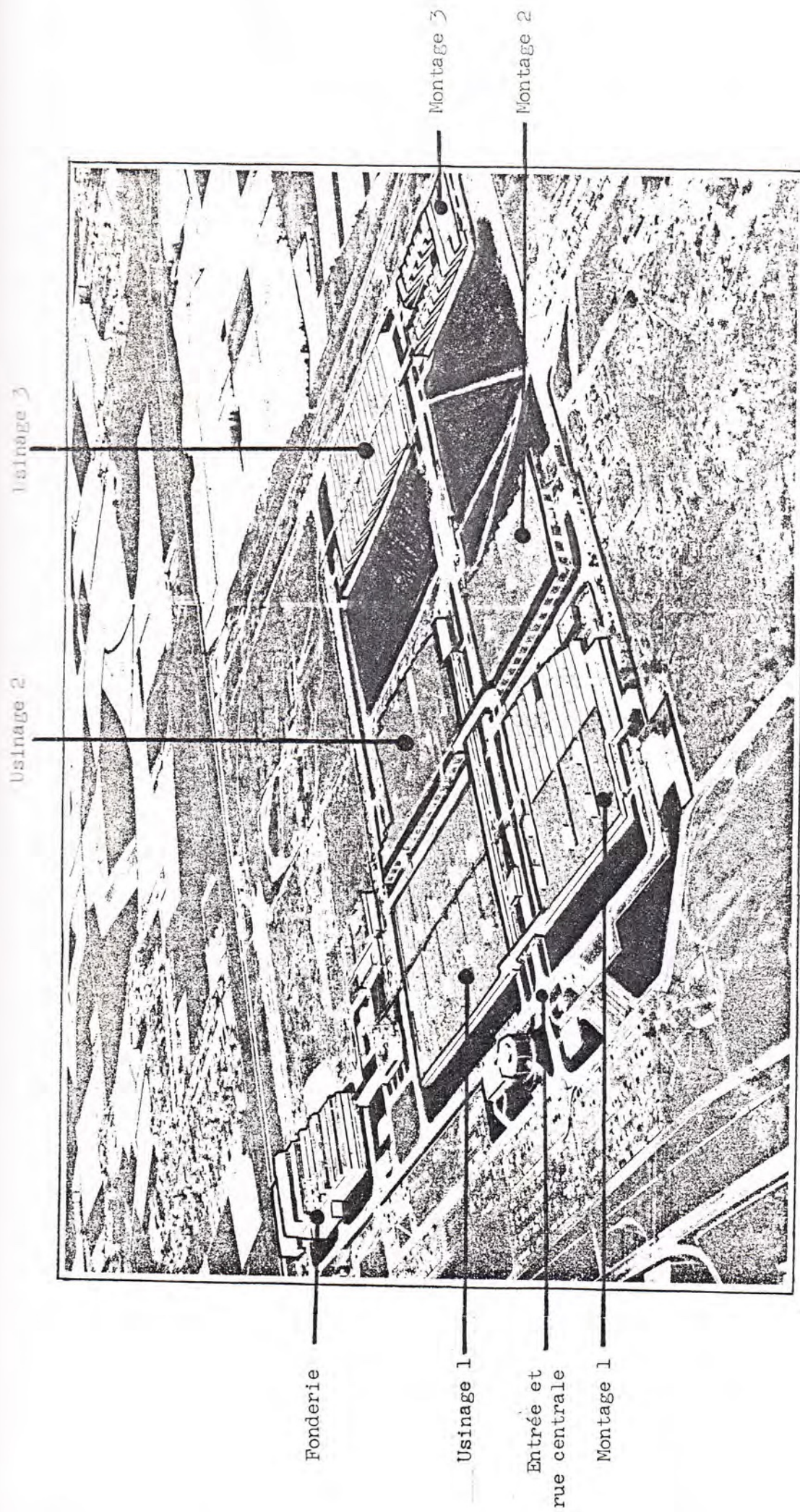
l'esthétique industrielle. En 1974, on était encore enfermé dans quelque chose qui existait déjà~ ça ne pouvait pas être la révolution, tout au plus une évolution. Alors que pour la S, on partait du terrain vague. et là on a la possibilité dès le départ d'intervenir au niveau des machines, Elles sont livrées avec la peinture d'apprêt, et on demandé à M.R. de les peindre, de participer à la conception des couleurs, Mais pour les couleurs' notre philosophie, c'est moins les aspects ergonomiques que de faire des couleurs agréables. Pour l'instant on en est au stade du papier. Pour l'exécution, il faudra étudier la rétraction des couleurs, la luminosité etc..., bien sûr.

Ici par exemple, la charpente est restée bleue dans les 3 bâtiments. Bleu clair dans les fermes et bleu foncé sur les poteaux, pour des questions de salissure.

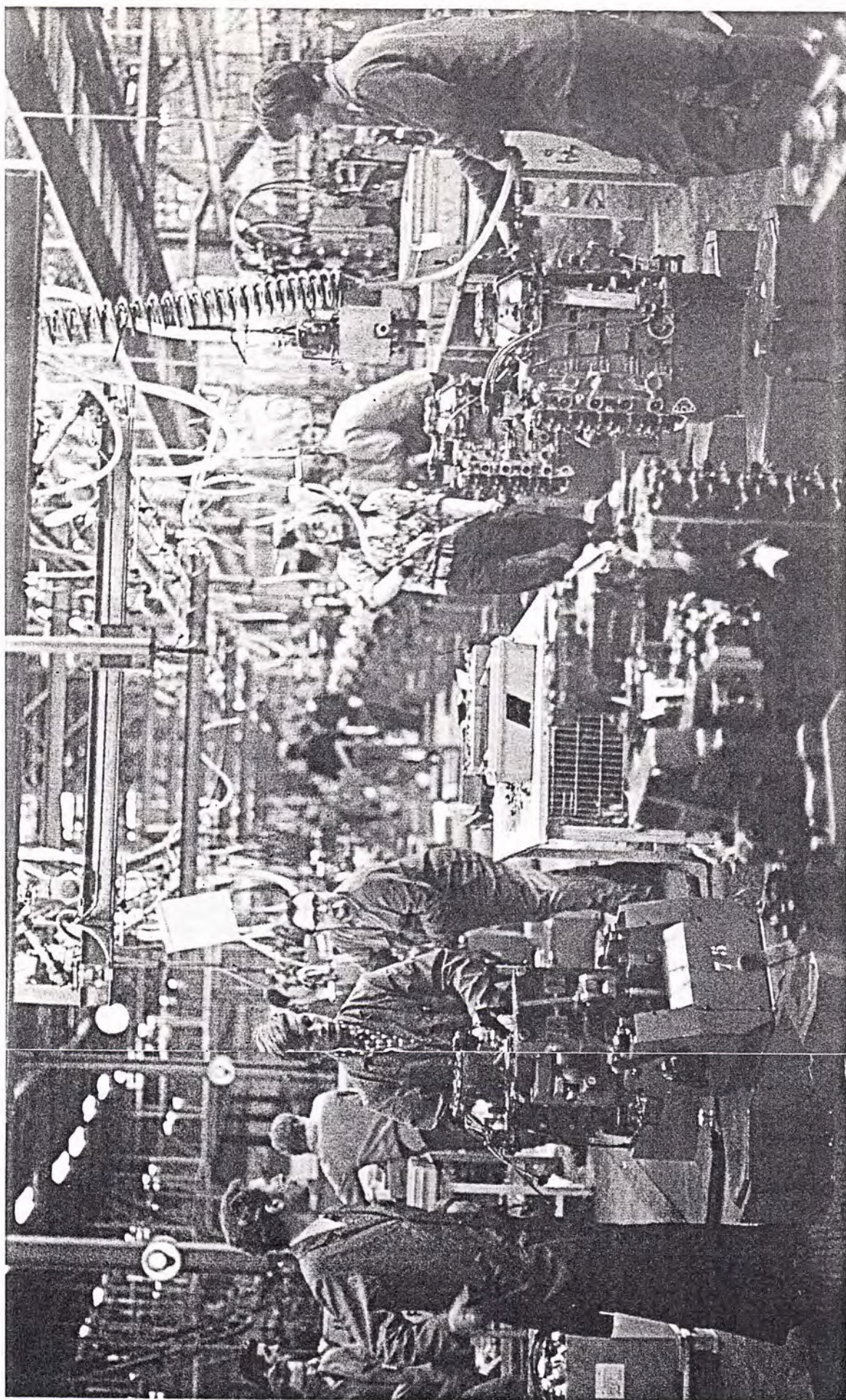
A B, les bâtiments sont de couleurs différentes, toutes les fermes sont blanches et non pas bleues, et les poteaux sont peints de couleurs différentes par bâtiment.

B, ~ c'est une usine de montage, ce n'est pas une chaîne mais c'est forcément en ligne quand même des silos partout, les uns derrière les autres. Mais à l'intérieur des ateliers, il y a des patios de 15 X 15 m. Au droit des patios, les poteaux sont peints en vert, dans un autre bâtiment ils sont en rouge soutenu, plus clairs dans un autre, jaune ailleurs. La recherche va un peu plus loin.

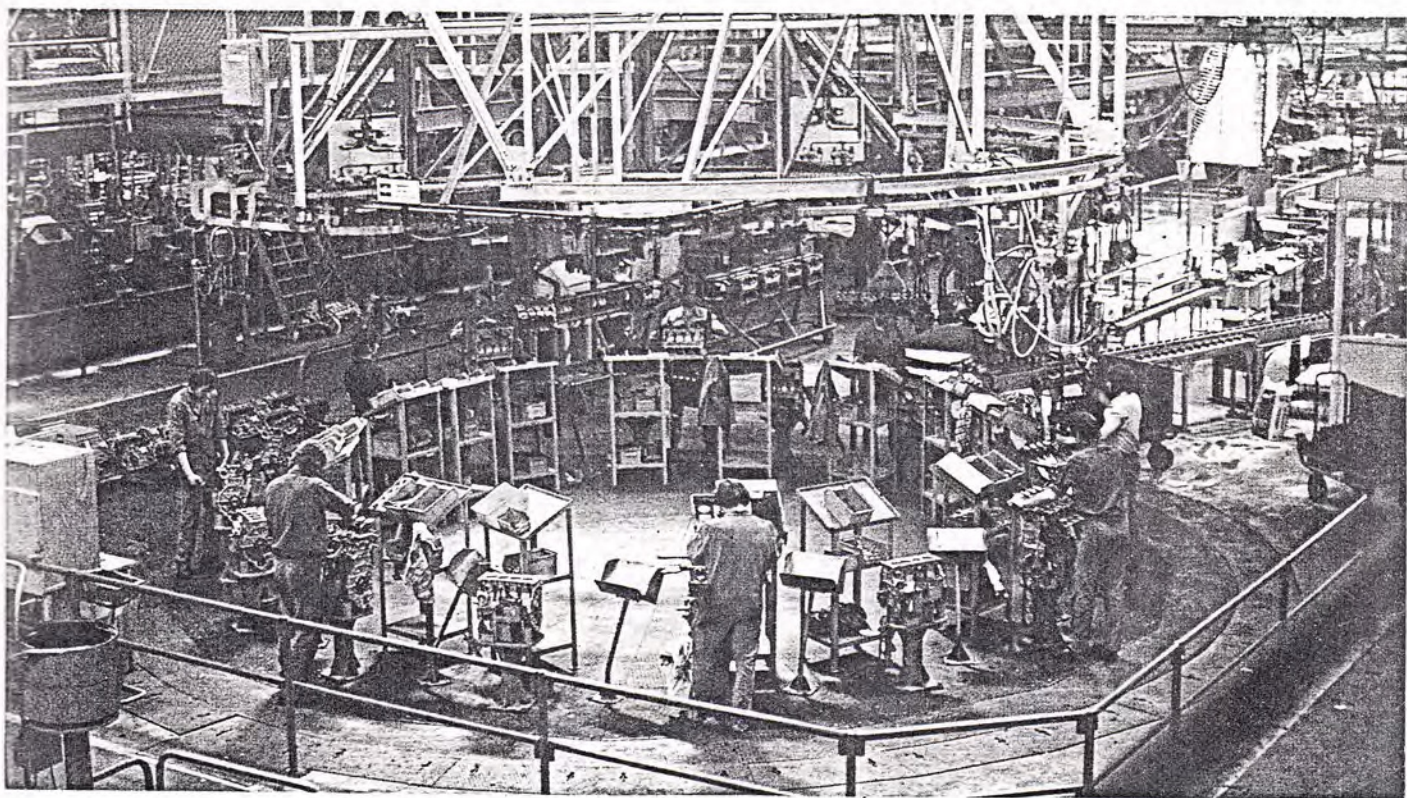
Il faut considérer que c'est un détail qui fait plaisir et qui ne coûte pas cher. Mais je ne crois pas que ça influe vraiment sur les conditions de travail.



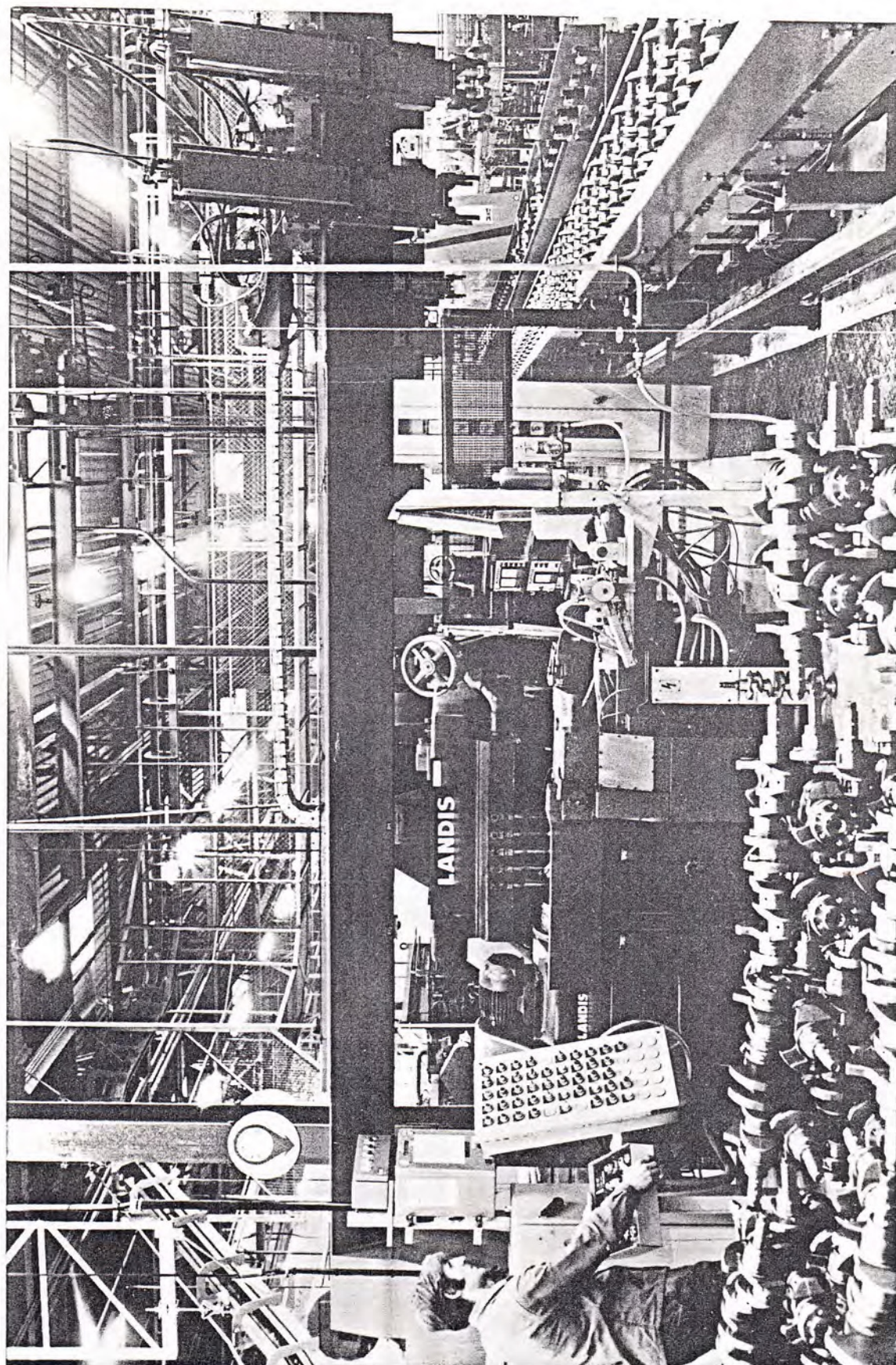
Vue aérienne de l'usine "N"



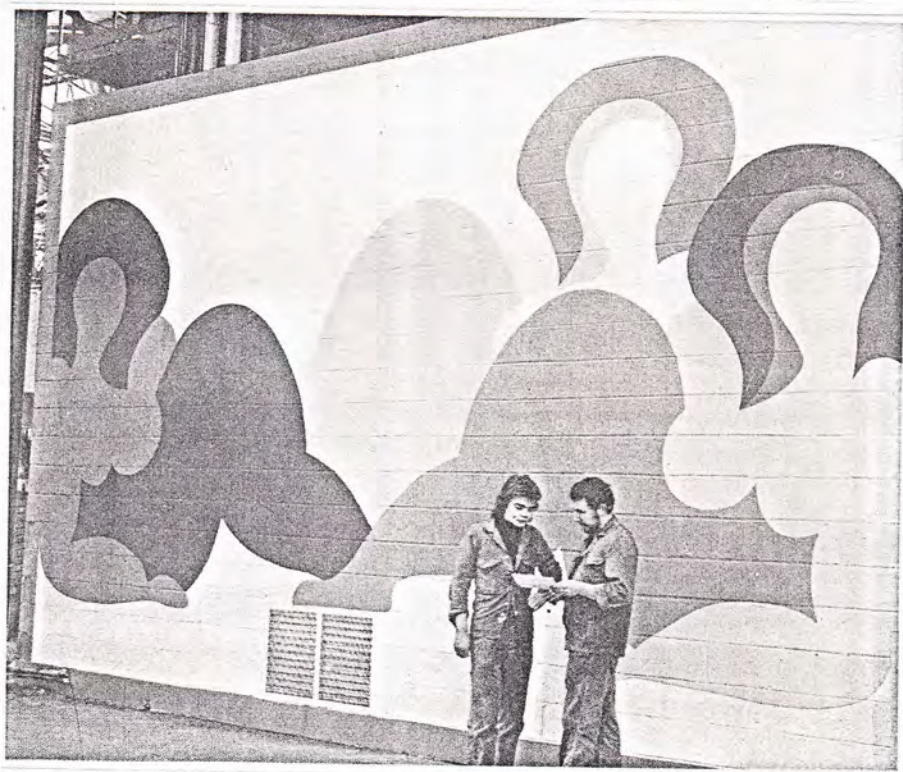
Atelier de montage I



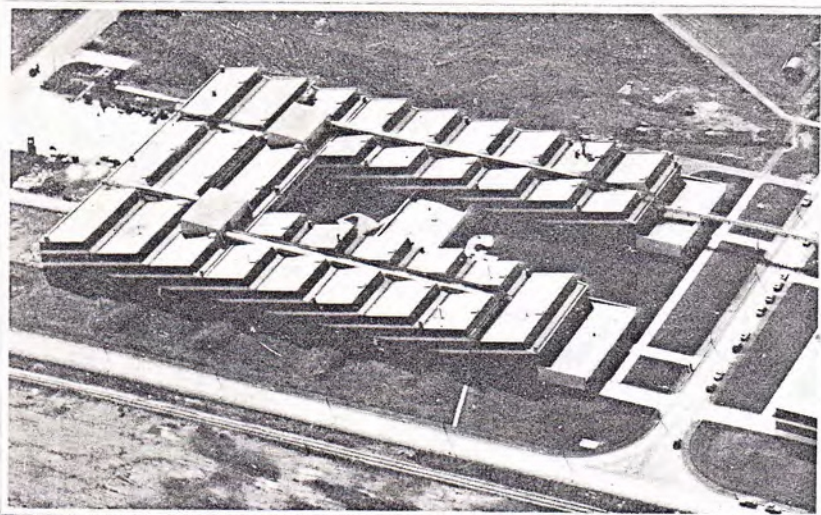
Une partie de l'atelier de montage 1



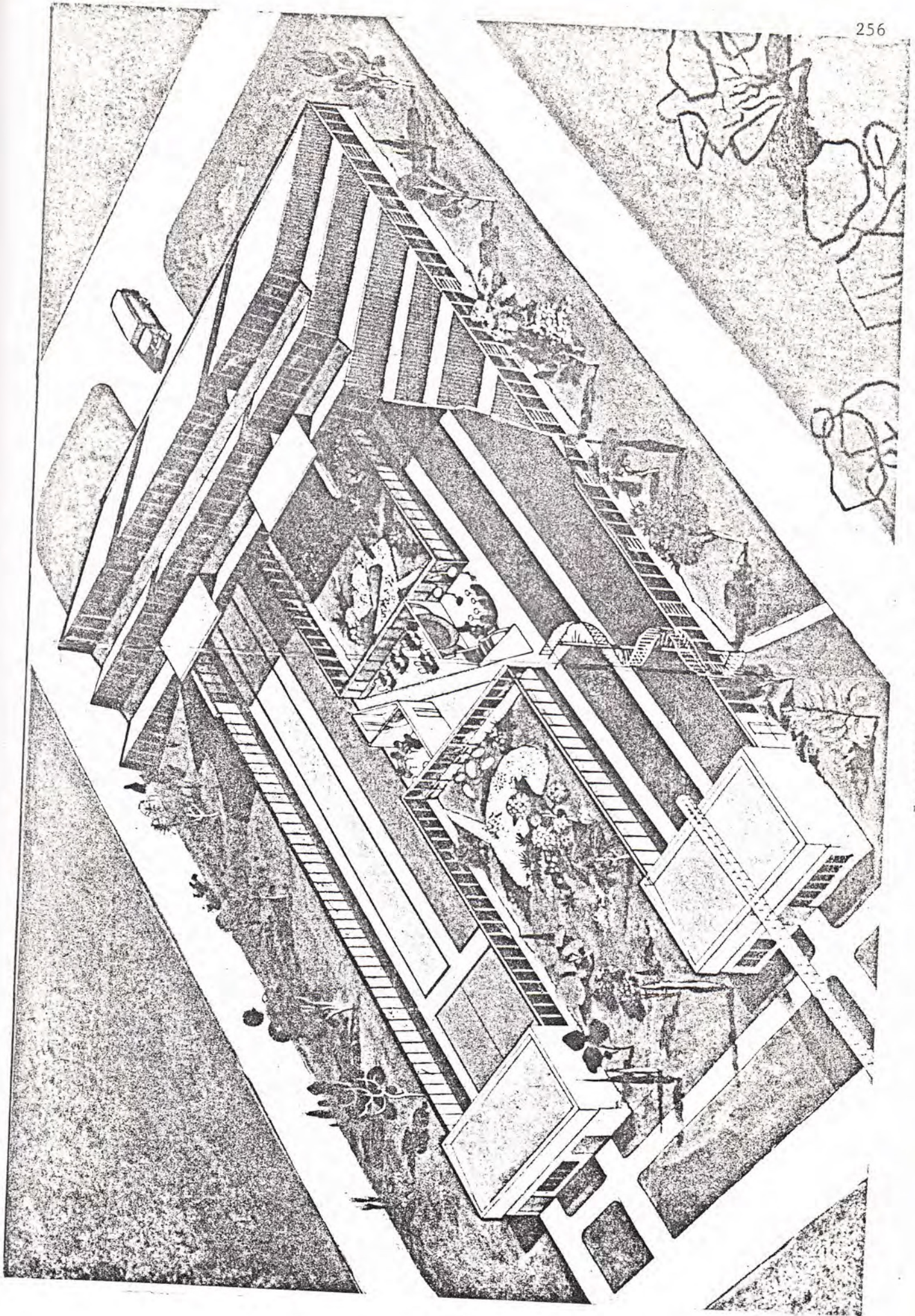
Atelier d'usinage : les machines



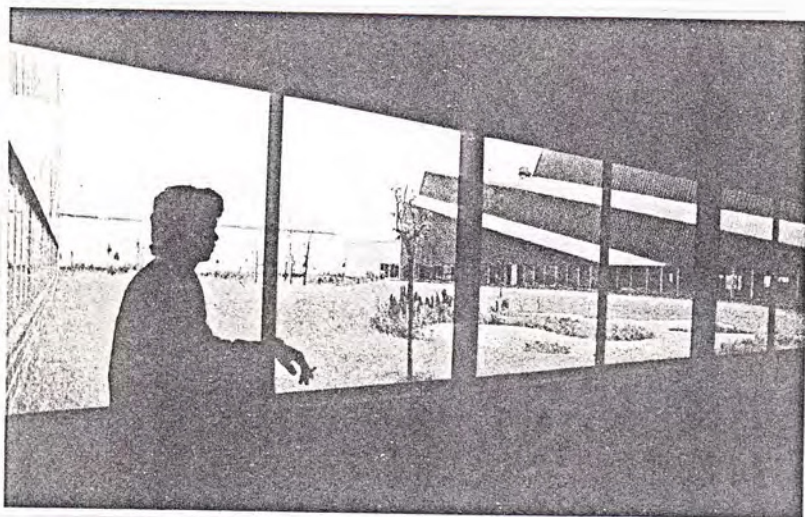
Usinage : fresques décorant les sanitaires



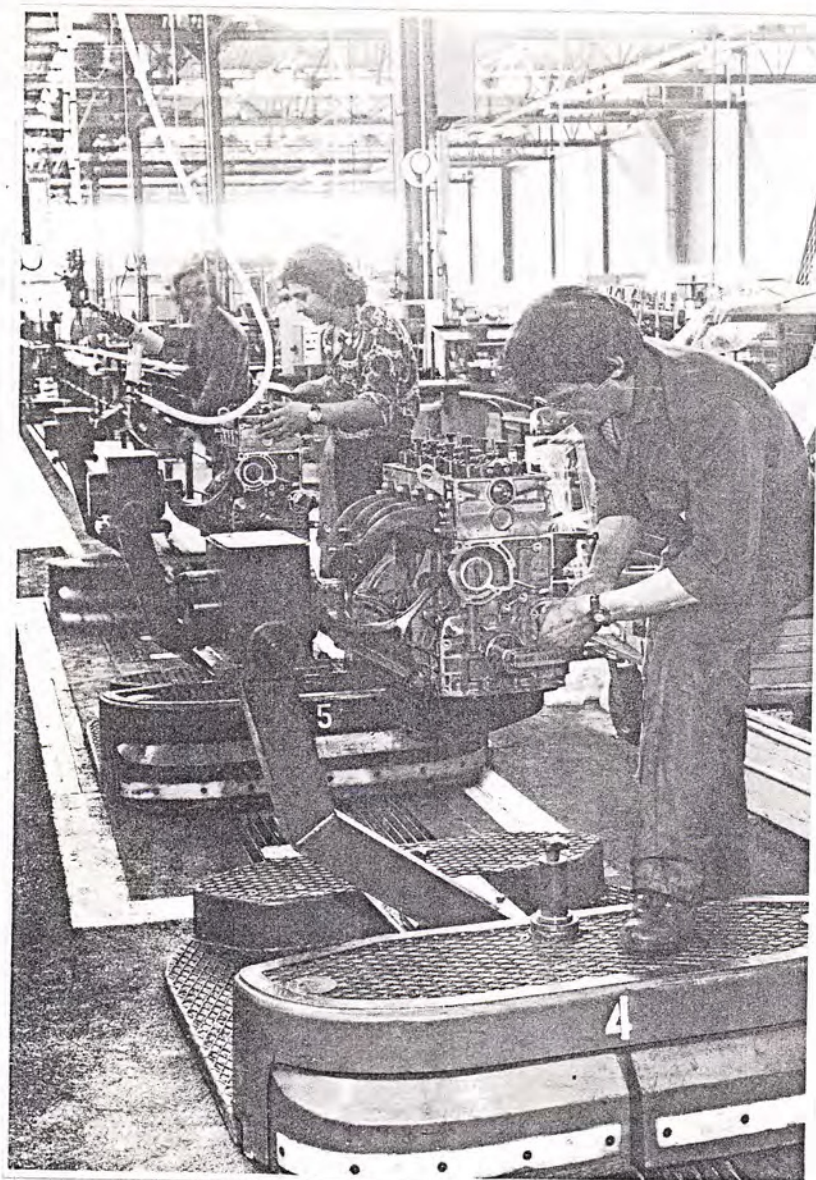
Vue aérienne et vue extérieure du nouvel atelier de montage



Le nouvel atelier de montage



Vues de l'atelier de montage 3



CONCLUSION

*"L'image du milieu extérieur et des rapports stables que le groupe entretient avec lui passe au premier plan de l'idée qu'il se fait de lui-même"*³⁶.

L'identité et la mémoire collective se cristallisent sur des images spatiales, images de lieux et de l'usage de ces lieux. Ces images communes au groupe symbolisent sa vie interne et ses rapports avec les autres, son existence et son histoire particulière.

L'organisation taylorienne du travail et le contrôle disciplinaire réduisent l'identité sociale des travailleurs à la seule fonction d'automate productif, restreignent l'usage de l'espace à la stricte exécution de la tâche. Dans les ateliers où cette dépersonnalisation est la plus poussée, la place ainsi fixée, si peu enviable soit-elle, devient pour l'ouvrier le seul élément de sécurité d'une situation dont le contrôle lui échappe totalement. La forme stable du rapport à l'espace se limite à cette sécurisation : la fixité au poste; celle-ci est d'autant plus recherchée qu'on la sait précaire, du fait de l'éventualité d'un déplacement qui viendrait briser ce fragile repère d'identité qu'offre la familiarité d'un lieu. Les rapports à l'espace des ouvriers les moins autonomes prennent la forme de cette alternative : fixité et déplacement, sources de sécurité et d'insécurité. Ce sont des rapports qu'on peut qualifier de défensifs, l'identité personnelle y étant constamment menacée et l'identité collective s'y marquant, souvent seulement "en creux", par la commune insécurité.

Les témoignages d'ouvriers et d'observateurs font apparaître que dans les situations de travail les moins autonomes et, a fortiori, dans celles qui le sont plus, les ouvriers résistent au fait de se voir réduits à la fonction d'automate productif, d'exécutant silencieux et isolé. Des pratiques individuelles et collectives se développent, structurant l'espace d'usages et de représentations dans lesquelles les ouvriers puisent une identité plus large que celle qui leur est officiellement reconnue. Le marquage de son coin, l'entraide, la définition d'un rythme commun de travail³⁷, le jeu entre voisins et plus généralement toutes les activités informelles ou liées aux instances représentatives du personnel, définissent des rapports à l'espace communs

³⁶ Halbwachs, R., *La mémoire collective*, Paris, PUF, 1968, p. 132.

³⁷ Par exemple: "remonter" ensemble la chaîne pour organiser des pauses; organiser la rotation entre postes d'inégal rendement, etc.

à des petits groupes ou des groupes plus larges, et des images spatiales communes dans lesquelles ils reconnaissent leur communauté.

Autant de communautés, autant de groupes, autant de représentations de l'espace, autant d'images des lieux et du rapport à ces lieux. La structure sociale complexe définie par l'organisation de la production, du travail, de la discipline, mais aussi plus largement par les multiples aspects de la vie sociale institutionnelle et non-institutionnelle dans l'entreprise, produit un espace complexe et se reconnaît en lui. Les rapports sociaux conflictuels au sein de cette structure, marqués par la domination patronale, impriment des caractères dominants à l'espace, sa configuration, ses pratiques, ses représentations. L'image des lieux et du rapport à ces lieux, si diverse soit-elle d'un groupe à un autre dans l'usine, est modelée par ces conflits et cette domination.

L'image dominante de l'espace de travail, qui s'appuie sur la configuration des lieux et les règles d'usage, est celle d'un espace soumis à l'ordre productif et disciplinaire édicté par la direction et niant l'identité sociale diverse et collective des travailleurs. Alors que dans sa gestion productive et sociale l'entreprise joue de cette diversité, elle organise l'espace de façon à servir et manifester l'unicité et l'exclusivité du pouvoir patronal. Cet enjeu d'identité et de pouvoir se révèle au quotidien mais plus encore dans les périodes de conflit ouvert.

Philippe Bernoux indique le poids de la revendication d'identité collective dans les conflits du travail. Ceci se manifeste particulièrement dans les pratiques spatiales durant les grèves. Si pendant longtemps celles-ci ont désaffecté l'usine plutôt que de l'occuper, ne peut-on y lire le refus d'affirmer son identité ouvrière au sein de l'espace usinier, lieu du patron, et l'expression de l'attachement à d'autres rapports de travail et d'autres relations sociales articulés à l'espace local, campagne ou ville, auquel s'identifie la communauté ouvrière? Les pratiques d'occupation, à l'heure actuelle largement répandues, replacent l'action collective à l'intérieur de l'usine. Aux avantages fournis par le contrôle des lieux, et donc des machines et de la production, s'ajoute, dans l'occupation, la volonté d'affirmer l'existence d'une identité ouvrière collective dans l'usine, un droit et un pouvoir sur ces lieux. Les marquages de l'espace ainsi que les pratiques spatiales adoptées pendant l'occupation manifestent

clairement la volonté de renverser la signification des lieux et le code disciplinaire de conduite³⁸.

Mêmes éphémères, ces pratiques viendront s'inscrire dans les représentations de l'espace des ouvriers et soutenir, dans la mémoire collective, le souvenir du conflit et de l'identité collective qui s'est exprimée là en opposition au pouvoir patronal³⁹. A travers ces pratiques le(s) groupe(s) ouvrier(s) se transforme(nt) et avec lui, son espace.

Ainsi le rapport à l'espace d'une personne ou d'un groupe ne se réduit pas à ce qu'en codifie l'ordre productif et disciplinaire ni à la domination qu'il imprime aux formes matérielles, aux pratiques et aux représentations. Ce rapport se présente au contraire comme un réseau composé de tous les lieux, pratiqués et représentés, jalonnant les activités sociales. Coexistent pour une même personne plusieurs appartenances de groupe dont l'ensemble compose un rapport complexe à l'espace. Le poste de travail n'est qu'un des pôles, certes majeur, de ce réseau, recouvert par l'espace disciplinaire, autre pôle majeur ; les voisinages, l'espace des relations informelles, des relations syndicales et des luttes forment d'autres pôles de ce réseau.

Ce réseau socio/spatial n'est pas seulement structuré par la division du travail au sein de l'usine, mais aussi par l'histoire de cette division et les traditions qu'elle a engendrées. Cette histoire vient approfondir ou contrecarrer la catégorisation sociale mise en œuvre dans l'usine au travers de l'organisation du travail et de la politique du personnel (affectation, rémunération, promotion, etc...). Elle dépasse les murs de l'usine et se manifeste dans la structure sociale locale de la

³⁸ cf. Claude Burlaud, op. cité, ou le témoignage des "LIP", dans *L'usine et son espace*, Ed de la Villette; 1981: ouverture des portes, libre circulation (contrôlées par les grévistes), valorisation de l'entrée du personnel au détriment de celle des bureaux, décoration militante, dégradation ou destruction des dispositifs matériels liés à la discipline, officialisation des lieux de réunion, de parole, d'expression culturelle, etc.

³⁹ La force des images spatiales dans l'identité et la mémoire collective était consciemment perçue par les "LIP", dans leur refus de quitter Palente, qu'ils avaient réintégré après leur expulsion, et ceci, même dans le cadre d'une solution industrielle au conflit; rester ensemble dans les lieux où s'est forgé le collectif de lutte apparaissait comme un moyen de conserver ce collectif. Voir « L'expérience des Lips » in *L'usine et son espace*, Ed de La Villette Paris, 1981.

main d'œuvre; elle fonde une identité collective (des identités collectives) articulée à des lieux autres que ceux-ci.

Henri Coing met en lumière le rôle de la politique d'entreprise dans la catégorisation de la main d'œuvre locale : utilisation et action sur les catégories socio/spatiales de cette main d'œuvre⁴⁰. Ainsi se définissent des filières d'emploi, d'itinéraires professionnels à partir de deux pôles complémentaires : celui de la situation de travail dans l'usine et celui du rapport à l'espace local.

Le rapport à l'espace de travail dans l'usine est informé par le rapport à l'espace de travail local : c'est-à-dire l'espace de référence de l'itinéraire professionnel; celui-ci peut varier d'un groupe social à l'autre en fonction de leur mobilité d'emploi au sein de l'usine et dans le marché du travail local, régional ou national. Cette mobilité élargit l'espace de référence. Si celui-ci est local et pas seulement propre à une usine, le rapport intérieur/extérieur de l'usine n'est pas vécu de la même façon: en particulier, les solidarités professionnelles effectives du groupe considéré pourront englober toutes les usines dans lesquelles les membres du groupe sont implantés. A l'inverse, un groupe à très faible mobilité inter-usines, fondé sur la stabilité au sein d'une entreprise, aura une solidarité professionnelle sans doute circonscrite à ce lieu⁴¹.

Le rapport à l'espace de travail dans l'usine est aussi informé par le rapport à l'espace social local, celui dans lequel s'opèrent la catégorisation liée aux politiques d'entreprises et, plus généralement, les divisions et les solidarités sociales et culturelles.

L'analyse de l'espace de travail, ensemble d'espaces sociaux multiples, participe du champ de recherche sur les oppositions, divisions et solidarités qui caractérisent les rapports sociaux du travail. Ceux-ci sont présents dans la conception, l'usage et la représentation des lieux. La production de l'espace est donc l'objet d'enjeux sociaux dont la spécificité procède du caractère matériel et symbolique de l'espace. En particulier, la question de l'identité sociale surgit de façon forte dans les enjeux spatiaux. Il serait, à notre sens, intéressant de développer plus

⁴⁰ Henri Coing, *La ville, marché de l'emploi*, Grenoble, PUG, 1982.

⁴¹ cf. Auffray, Baudouin, Collin, Guillermin, *La grève et la ville*, Paris, C. Bourgeois, 1979.

largement une approche de la spatialisation des rapports sociaux du travail qui mettrait en évidence, par l'analyse spatiale, le jeu entre les identités sociales programmées, explicitement ou non, par le pouvoir dominant, celles qui se manifestent dans le quotidien et l'histoire de l'entreprise, celles qui sont institutionnalisées et celles qui ne le sont pas.

Briser l'identité sociale d'une personne ou d'un groupe, ou en contrôler la définition, sont des moyens de domination sur cette personne ou ce groupe. Si cette identité, comme nous avons tenté de le montrer dans cette étude, se condense sur des images spatiales, alors se trouvent précisés les enjeux sociaux de l'aménagement de l'espace, de ses conditions d'usage et des significations qu'on lui attribue.

Ceci éclaire la compréhension des stratégies patronales en matière d'espace de travail productif. Dans l'atelier taylorien classique, on nie toute identité sociale, on pourchasse les relations informelles et, parallèlement, on joue de la diversité des identités sociales et culturelles pour affaiblir la solidarité ouvrière. Dans l'îlot de production, "néo taylorien", on cherche à maîtriser une identité sociale de groupe ; on polarise les relations informelles sur la gestion de la production.

Certes, il s'agit là d'architectures et de volontés patronales de leur donner une efficacité sociale, et l'on sait que l'espace de travail ne se résume pas à la domination qui s'y exerce; mais ce qui est ainsi désigné n'est-ce pas la spécificité des enjeux spatiaux, à savoir, dans ces lieux comme ailleurs, le modelage et la maîtrise de l'identité sociale des travailleurs.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Nous présentons cette bibliographie sous forme thématique de façon à ce que le lecteur puisse à la fois situer les champs de références de la recherche et s'orienter parmi ceux-ci selon ses centres d'intérêt. Nous avons limité les références sur l'évolution et l'organisation du travail aux ouvrages qui nous ont le plus directement servi, et développé celles qui touchent à l'objet même de notre recherche : l'espace de travail usinier. Nous avons également mentionné des références appartenant à des champs connexes qu'il serait intéressant de lier plus étroitement à des recherches ultérieures sur l'espace usinier. Il convient, en introduction à cette bibliographie thématique, de rappeler les auteurs qui ont orienté notre problématique générale sur l'espace : Henri Lefebvre, Michel Foucault, Maurice Halbwachs.

LEFEBVRE, H., *La production de l'espace*, Paris, Anthropos, 1974.

LEFEBVRE, H., *Le Droit à la ville*, Paris, Anthropos, 1968.

FOUCAULT, M., *Surveiller et Punir*, Paris, Gallimard, 1975.

HALBWACHS, M., *La mémoire collective*, Paris, PUF, 1968.

I. LE TRAVAIL

I.1. Ouvrages généraux sur le travail et évolution de l'organisation du travail

AJCHENBAUM (Y.), BRETECHER –P.L., COUSSA (P.), *Vécu des conditions de travail et santé mentale*, Paris, ADRES, Ministère du travail, 1978.

BERNOUX, Ph., MOTHE D., SAGLIO J., *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Les Editions Ouvrières, coll. Relations Sociales, 1973.

BERNOUX, Ph., *Un travail à soi*, Privat, 1981.

BRAVERMAN, H., *Travail et capital monopoliste*", Paris, Maspero, 1976.

CEREQ., *L'organisation du travail et ses formes nouvelles*, Paris, La Documentation Française, 1976.

CFDT., *Les dégâts du progrès, les travailleurs face au changement technique*, Paris, le Seuil, coll. Points, 1977.

CORIAT, B., *L'atelier et le chronomètre*, Paris, Christian Bourgeois éd., 1979.

CORIAT, B., de GAUDEMAR, NEGRI et alii, *Usines et ouvriers, figures du nouvel ordre productif*, Paris, François Maspéro, col. Luttés Sociales, 1980.

DELAMOTTE, Y., *Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel*, Paris, La Documentation Française, 1972.

DORAY, B., *Le Taylorisme, une folie rationnelle*, Paris, Dunod, 1981.

DUBOIS, P., *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Paris, Groupe de sociologie du travail, 1977

DUBOIS, P., *Les ouvriers divisés*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques. 1981.

DURAND, C., *Le travail enchainé*, Paris, Le Seuil, 1978.

FREYSSINET, M., "La qualification du travail", Paris, La Documentation Française, *Travaux et recherches de prospective*, numéro 57, juil. 1975.

FRIEDMANN, G., *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1956.

GORZ, A., *Critique de la division du travail*, *Textes choisis*, Paris, Le Seuil, coll. Politique, 1973.

GORZ, A., *L'adieu au prolétariat*, Paris, Galilée, 1980.

MARGLIN, S., "Origines et fonctions de la parcellisation des tâches", In A. Gorz, *Critique de la division du travail*, Paris, Le Seuil, 1973.

ODDONE, I., RE, A, BRIANTE, G., *Redécouvrir l'expérience ouvrière vers une autre psychologie du travail ?*, trad., Paris, Ed. Sociales, 1981.

ORTSMAN, O., *Changer le travail, les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale*, Paris, Dunod, coll. Entreprise, 1978

- PIGNON, D., QUERZOLA, G., "Dictature et démocratie dans la production", In A. Gorz, *Critique de la division du travail*, Paris, Le Seuil, 1973.
- SAINSAULIEU, R., *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1977.
- SUDREAU, P., *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*, Paris, La Documentation Française, fév.1975.
- TOURAINÉ, A., *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Paris, CNRS, 1955.
- Colloque de Dourdan, *La division du travail*, Paris, Galilée. 1978

I.2. Romans et témoignages

- ADRET, *Travailler deux heures par jour*, Paris, Le Seuil, 1977.
- Aurélie., *Journal d'une O.S.*, Paris, Les Editions Ouvrières, coll. Le Feu de la vie, 1979.
- BAROU, J.P., *Gilda je t'aime, à bas le travail !*, Paris, Les Presses d'aujourd'hui, col. La France sauvage, 1975.
- BON, F., *Sortie d'usine*, Paris, Ed. de Minuit, 1982.
- BORZEIX, A., MARUANI, M., *Le temps des chemises, la grève qu'elles gardent au cœur*, Paris, Syros, 1982.
- BOUVET, D., *L'usine de la peur*, Paris, Stock, col. Témoigner, 1975.
- BOYADJAN, C., *La nuit des machines*, Paris, Les Presses d'aujourd'hui, coll. La France sauvage, 1978.
- DUBOST, N., *Flins sans fin*, Paris, Maspéro, coll. Luttés Sociales, 1979.
- ETCHERELLY, C., *Elise ou la vraie vie*, Paris, Denoël, Lettres Nouvelles, 1970.
- HARASZTI, M., *Salaires aux pièces, ouvrier dans un pays de l'Est*, Paris, Seuil, coll. Combats, 1976.
- KELLER, H., *Amélie 1*, Paris, Les Presses d'aujourd'hui, coll. La France sauvage, 1976.
- LINHART, R., *L'Etabli*, Paris, Les Editions de Minuit, 1978.
- STASHI, K., *Toyota, l'usine du désespoir*, Paris, Les Editions Ouvrières, coll. Rencontre des peuples, 1976.
- NAVEL, G., *Travaux*, Paris, Albin Michel, 1964.
- Un groupe d'ouvriers, *Le mur du mépris*, Paris, Stock 2, 1978.
- WEIL, S., *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard, coll. Idées, 1951.

II. L'ESPACE USINIER

II.1 Ouvrages, études, recherches et mémoires

ANACT, L'architecture industrielle, l'architecture de bureaux et les conditions de travail, Collection Notes et documents, juillet 1976.

BARROS, J. F., VIRNOT, P., *Réflexions sur l'espace de travail*, Paris, Unité Pédagogique n°8, oct. 1975.

BARROS, J. F., VIRNOT, P., "Architecture industrielle et autogestion", *CFDT Aujourd'hui*, n° 76, mars-avril 1976, pp. 44-60.

BOIS, P., *L'aménagement des conditions de travail au stade de la conception des bâtiments industriels*, Paris, Rapport pour le Ministère du Travail et de l'Emploi, avril 1974.

BOUCHERET, J.M., "L'espace du travail", in *Espace des Sciences Humaines*, Paris, Institut de l'Environnement, 1973, pp. 175-186.

BURLAUD, C., *L'espace de travail dans l'usine*, Paris, Mémoire pour le diplôme d'architecte, U.P.A. n°6, 1979.

CHAVE, D., ESCUDIE, M., LAUTIER, F., NICK, Ph., SCHALCHLI (EVETTE), T., *L'organisation de l'espace du travail dans les ateliers industriels*, Paris, CERA/CORDES, 1980.

CLAYSSSEN, D., MICHEL, P.A., et autres, *Sur l'architecture des espaces industriels, genèse d'un prototype : la boîte clos*, Paris, recherche DAFU, 1979.

DARRIS, G., GALLET, E., MATULIC, M., REY, E., STAUB, M., *L'usine et le logement, un même combat*, Paris, les Ed. du Cerf, 1974 (édition d'un mémoire de fin d'études soutenu à UP1 en 1973).

DUMONT, J.P., "Réinventer l'usine", *Cadres CFDT*, n° 284, juil-août 1978, pp. 10-15.

FISCHER, G.N., *Psychosociologie de l'espace industriel*, thèse de doctorat (Université de Strasbourg), 1978.

FISCHER, G.N., *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF, 1980.

FRAMTON, K., "The Volvo Case", Milan, *Lotus International* n°12, 1976, pp. 46-41.

GRENIER, V., "Espaces industriels", Rapport pour le Conseil Supérieur de la Création Esthétique industrielle, Ministère de l'Industrie et de la Recherche, 1974. In *Conception des espaces industriels et aménagement du cadre de travail*, CERA, 1978, pp. 87-116.

GOTMAN, A., *L'espace de travail, la production au secret*, Thèse de 3ème cycle de sociologie urbaine, Paris X, 1977.

HAUMONT, B. et coll., *L'espace de travail dans la ville*, Paris, ISU/DGRST, 1971.

HOURCADE, C., SCHALCHLI (EVETTE), T., NICK, P., *L'usine et son espace*, Paris, Ed. de la Villette, 1981.

MOREL, D., OLIVERAS, A., *Industrie, travail, architecture*, Paris, Mémoire de fin d'études, Ecole Spéciale d'Architecture, 1974.

PROUVE, J., *Une architecture pour l'industrie*, Zurich, Edition d'Architecture, Artémis, 1971.

ROBBE, J.F., *Lip, vers une proposition de transformation des espaces industriels dans une dynamique de nouveaux rapports de production*, Mémoire pour le diplôme d'architecte, PROMOCA Bourgogne-Franche-Comté, déc. 1979.

II.2. Revues, numéros spéciaux et articles importants.

Architecture, n° 396, avril 1976.

L'Architecture d'Aujourd'hui, n° 133, septembre 1977, n° 165, décembre 1972, n° 188, 1976.

Conception des espaces industriels et aménagement du cadre de travail, Textes réunis par P.A. Michel, Paris, CERA., *Architecture et Méthodologie*, Janvier 1978.

Architecture, Mouvement, Continuité, n° 30, mai 1973, numéro spécial : "L'usine, travail et architecture".

Après-Demain, Numéro 179, décembre 1975.

Architecture Intérieure-Créé, n° 17, 1972 et n° 181, 1981.

EVETTE-SCHALCHLI, T, LAUTIER F., Nouvelles tendances des espaces de travail, une stratégie avancée ?", *Espaces et sociétés*, n° 22-23, 1977 :
et décembre 1978.

H. Revue de l'Habitat social, n° 21, juillet 1977 : "Des usines à habiter".

IF, Volume 8, n° 1, 1977.

Lotus International, Milan, n° 12, septembre 1976.

Monuments Historiques de la France, n° 3, 1977.

Neuf, n° 51, septembre-octobre 1974.

Place, n° 5, 6 et 7.

Techniques et Architecture, n° 314, mars 1977 : "Usines, architecture et conditions de travail".

Voir aussi

Lettre d'information de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail.

Usines d'Aujourd'hui (spécialisé dans l'aménagement industriel).

L'Usine Nouvelle (Informations entre autres sur le marché des bâtiments Industriels).

II.3. Documents pour la conception.

L'usine d'aujourd'hui, 13 propositions, Paris, ANACT, janvier 1979.

Conception des espaces industriels et aménagement du cadre de travail, ANACT/CERA., Paris, 1978.

Guide pour la réalisation des bâtiments industriels à usage des petites et moyennes entreprises, BETURE/DATAR, Paris, 1978.

CFDT., *Hygiène et sécurité dans l'entreprise*, Paris, CFDT, coll. Pratique syndicale, 1978.

CFDT., *Analyser les conditions de travail*, coll. Pratique syndicale, Paris, 1978.

GRENIER, V., *Architecture industrielle et lieux de travail, aide-mémoire*, Paris, ANACT, 1979.

GUELAUP, BEAUCHESNE, GAUTRAT, ROUSTANG., *Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise*, Paris, A. Colin, 1975.

INRS, *La conception des usines et la sécurité*, Paris, INRS, 1976.

LUCAS, G.L., *L'acier dans les constructions industrielles*, Paris, OTUA, 1976.

MONOD, H., ROHR, D., WISNER, A., *La conception ergonomique des bâtiments industriels*, Paris, Métrologie, 1963.

PHILIP, C., PROCUREUR, C., *Guide pour la conception des usines*, Paris, Eyrolles, 1971.

Textes réglementaires pour la construction des bâtiments industriels, brochure du *Journal Officiel*. Numéro 1305.

III. L'USINE, LA VILLE ET LA REGION.

AUFFRAY, BAUDOIN, COLLIN, GUILLERM., *La grève et la ville*, Paris, Christian Bourgeois édit., Série Autonomies, 1979.

BLEITRACH, D., CHENU, A., *L'usine et la vie, luttes régionales : Marseille et Fos*, Paris, François Maspéro, coll. Luttes Sociales, 1979.

Campagnac; E., Tabary-Taveau, L. *Nouveaux quotidiens ouvriers*, Paris Plan-Construction, 1980.

CAMPAGNAC, E., TABARY-TAVEAU, L., *Emploi féminin, transport et mobilité, l'exemple de Calais*, Paris, DGRST-CRU, avril 1981

Rapport CHAVANNES, *Industries en milieu rural*, Etude de politique industrielle, Paris, La Documentation Française, 1975

COING, H., *La ville, marché de l'emploi*, Grenoble, PUG, 1982

CONVERT, B. PINET., *Rôle et place des transports domicile-travail dans un processus de conversion économique, le cas du Bassin Minier Nord-Pasde-Calais*, Paris, Colloque Transports et Sociétés, avril 1978.

de COURSON, J., LELONG, C., *L'usine dans la ville*, (Bibliographie), Paris, S.T.U., 1979.

Emplois et collectivités locales, Paris, Centre d'Information sur les Innovations Sociales (C.I.I.S.), 1979.

Espaces et Luttes, Numéro spécial "Lorraine", numéro 3-4, 1980 et numéro 5, "Redéploiement", Paris, 1980.

GUICHARD, O., *Vivre ensemble*, Rapport de la Commission de développement des responsabilités locales", Paris, La Documentation Française, 1976

HAUMONT, A. et coll., *L'espace de travail dans la ville*, Paris, ISU/DGRST, 1973.

Le CORBUSIER, *Manière de penser l'urbanisme*, 1946, Réédition Gonthier, 1963

LIPIETZ, A., *Le capital et son espace*, Paris, François Maspéro, coll. Economie et Socialisme, 1977

IV ARCHEOLOGIE INDUSTRIELLE ET HISTOIRE.

ABENDROTH, W., *Histoire du mouvement ouvrier en Europe*, Paris, Petite coll. Maspéro, numéro 15, 1978.

BANHAM, R.- *Theory and design in the first machine age*, The Architectural Press, Londres, 1960.

BUCHANAN, R.A., *Industrial archeology in Britain*, Pelicans Books, 1972.

Centre de Documentation d'Histoire des Techniques, *Les bâtiments à usage industriel aux XVIIIe et XIXe siècles en France*, Paris, recherche CORDA, 1978.

DAUMAS, M., *L'archéologie industrielle en France*, Paris, Laffont, 1980.

DEVILLERS, Ch., HUET, B., *Naissance et développement d'une ville industrielle, Le Creusot 1782-1914*, Paris, IERAU/DGRST, 1975.

GRENIER, L., WIESER-BENEDETTI, H., *Les châteaux de l'industrie*, Paris-Bruxelles, Archives d'Architecture Moderne et Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie, 1979.

GRENIER, V., *L'architecture industrielle, histoire, évolution, bilan*, Paris, CCI, 1974, (accompagné de 24 diapositives).

GRENIER, V., *L'archéologie industrielle, quelles usines protéger*, recherche pour le Service de la Recherche Architecturale, Paris, Ministère de l'Environnement et du Cadre de Vie, 1981.

HILDEBRAND, G., *Designing for industry, the architecture of Albert Kahn*, Cambridge, Mass., M.I.T. Press, 1974.

MURARD, L., ZYLBERMAN, P., "Le petit travailleur infatigable ou le prolétaire régénéré", Paris, *Recherches*, numéro 25, novembre 1976.

NGO, P., *Usine, espace de travail et archéologie industrielle, essai de généalogie*, thèse de doctorat de 3ème cycle (Marseille-Aix), LEST / CERS. 1979.

Revue *Lotus International* n°12, 1976, avec des articles sur Fiat, Volvo, AEG, Guise etc.

Voir aussi

Les revues : *Le peuple français*, *Les révoltes logiques*, *Le mouvement social*, *Milieux*.

Les publications et catalogues du CCI (à Paris) et des Archives d'Architecture Moderne (à Bruxelles).

Les publications de l'Ecomusée du Creusot.

La collection "Actes et mémoire du peuple", F. Maspéro, en particulier POULOT, D.- *Le Sublime*, préfacé par A. Cottureau, 1981.

