

# L'organisation du travail industriel dans les pays capitalistes

## Aperçu de l'évolution au cours du XX<sup>e</sup> siècle

### 1. Problème de méthode: le rôle irremplaçable de l'enquête

**Robert Linhart**

Université Paris VIII  
([robert.linhart@wanadoo.fr](mailto:robert.linhart@wanadoo.fr))

Il est difficile de connaître le processus productif. Supposons que l'on recherche pour un public large (d'étudiants par exemple) une documentation complète et unifiée sur la façon dont on produit de nos jours dans différents pays tel ou tel objet : poste de radio, téléviseur, automobile, ordinateur, etc., en tenant compte de tous les aspects de la production – le processus de production, la taille des unités de production et leurs liaisons, le processus de travail et l'organisation du travail à l'intérieur de chaque unité de production, la description des machines, la description des opérations, les diverses technologies et leurs évolutions, les statuts de la force de travail, toutes choses qui constituent une unité articulée et composent un système productif – on aura le plus grand mal à rassembler les éléments de cette documentation, et ils resteront, en tout état de cause, fragmentaires : il est pratiquement impossible de trouver des ouvrages simples, descriptifs et globaux (c'est-à-dire tenant compte à la fois de la force de travail, de la technique, des aspects économiques de la production) sur les grandes branches de production, sur le processus complet par lequel on passe d'une matière première à un produit fini. L'une des raisons de cette difficulté est la séparation académique qui est maintenue entre les champs de la sociologie, de l'économie, de la technologie, de l'histoire. Les études technologiques sont en général très parcellisées et réservées à des utilisateurs des systèmes en question. Les économistes traitent de mouvements de capitaux et de valeurs (donc de coûts de production) mais ne prennent pas en compte la réalité concrète des processus de production. Quant aux sociologues, ils tendent à dégager des « types » de travail industriel et de travailleurs industriels, sans que l'on soit toujours en mesure de discerner l'extension, les limites et les proportions statistiques de tel ou tel aspect du travail analysé. Par exemple, l'évolution des industries les plus automatisées a attiré

l'attention des sociologues sur un nouveau type de travail ouvrier, composé plus de tâches de surveillance que d'opérations manuelles directes. On montre comment la dépense physique laisse place à une autre forme de charge de travail, faite de tension nerveuse et de dérèglement du rythme de vie par le travail posté (le système des 3x8 ou des deux équipes, ou autre), on insiste sur l'intellectualisation du travail ouvrier. Tant que ces analyses restent limitées à certaines opérations déterminées (tableautistes, opérateurs de fabrication des industries de processus) elles sont justifiées. Malheureusement, la tendance est de généraliser ces aspects nouveaux. Précisément parce qu'une vue trop étroitement sociologique de l'évolution de l'organisation du travail passe par-dessus des déterminations économiques, technologiques et statistiques indispensables à prendre en compte, l'illusion d'un renouvellement radical réapparaît cycliquement (travail « enrichi », polyvalence, autonomie, flux tendus), là où il n'y a qu'une redistribution des fonctions à l'intérieur de la force de travail. Dès lors qu'on affirme que « l'intellectualisation » de certaines fonctions de surveillance du processus de travail recouvre l'évolution globale du travail ouvrier, et que les « anciennes » formes de production basées sur la surexploitation de l'effort physique et le contrôle direct des mouvements (autrement dit le système Taylor, ou O.S.T. – organisation dite scientifique du travail) tendent à s'effacer dans les industries les plus modernes, on perd de vue la réalité du processus de travail, qui reste beaucoup plus complexe et inégal qu'on ne l'imagine souvent, et que ne le prétendent ces approches évolutionnistes. Souvent, ce qu'on a enlevé de tâches physiques à l'un, on l'a transféré subrepticement à un autre, mais dans l'obscurité complice des accords de sous-traitance et des contrats de régie : s'il est vrai que le lamineur moderne opère en commandant un tableau de bord, par contre les rouleaux de laminage sont dégagés et nettoyés au prix d'efforts physiques directs. Ce type de tâche est souvent sous-traité par l'entreprise sidérurgique à d'autres entreprises, ce qui présente l'avantage annexe de minorer le taux d'accidents du travail dans l'entreprise donneuse d'ordres, et donc de réduire ses charges sociales.

L'usine presse-bouton, sur laquelle on a si souvent disserté, n'est souvent qu'un trompe-l'œil, la partie émergée de l'iceberg.

Prendre connaissance du processus productif, c'est parvenir à reconstituer l'ensemble des entreprises et des fractions de la force de travail qui participent à la production d'un produit ou d'un ensemble de produits. On découvre alors un système de production de plus en plus complexe, avec ses ramifications, la sous-traitance nationale, la sous-traitance internationale, les travaux en régie, le travail temporaire, les travailleurs intérimaires, l'interpénétration des firmes, des capitaux, des unités de production. On découvre qu'il est de plus en plus difficile de suivre à la trace un produit tant soit peu complexe et de délimiter les frontières d'une production déterminée.

Si l'on tient compte de l'ensemble des opérations de production, mais aussi des services annexes et de l'ingénierie, ainsi que du système de communication et de transport qui concourent directement à la production industrielle, on se rend compte qu'on a affaire à un objet qui n'est pas donné immédiatement, mais qu'il faudra reconstituer, parfois au prix de sérieux efforts.

Première difficulté, donc : la complexité croissante du processus de production et le caractère de plus en plus fragile de la distinction traditionnelle entre processus de travail (ce qui se passe à l'intérieur d'une unité de production) et processus de production (ce qui se déroule entre les différentes unités de production). Si l'on veut analyser la production de l'acier, on ne peut s'en tenir aux entreprises sidérurgiques. De nombreuses entreprises de mécanique, de chaudronnerie, de bâtiment, d'électricité, de transport, de nettoyage, de manutention, de location de main d'œuvre, d'ingénierie, d'intérim, etc., participent directement à cette production, selon une répartition dans laquelle entrent des considérations d'ordre juridique, fiscal, financier, de l'ordre des éléments de stratégie sociale, etc. Et il arrive fréquemment que des ouvriers qui travaillent dans l'automobile, l'acier ou le pétrole se trouvent arbitrairement classés dans des catégories qui ne correspondent pas à la réalité du travail qu'ils effectuent.

D'où l'importance de délimiter l'unité effective de production en procédant à des enquêtes sur le déroulement concret de la production et les travaux effectués par chacun : on surmontera ainsi les distinctions artificielles et les constructions juridiques montées, du côté patronal, à des fins diverses.

Deuxième difficulté : le monde de la production ne se pénètre pas facilement. Ceux qui en ont la connaissance la plus directe sont ceux qui sont engagés, d'une façon ou d'une autre, dans la pratique de la production : capitalistes, ingénieurs, cadres, agents de maîtrise, ouvriers. Naturellement, cette connaissance directe est traversée par la lutte des classes et s'organise en points de vue différents et même antagonistes. D'un côté comme de l'autre, cette connaissance a des limites, et il existe en outre des obstacles à sa communication.

Du côté patronal, la connaissance de l'organisation de la production est d'autant plus systématique que le niveau de contrôle monopoliste est plus élevé. Le petit entrepreneur qui reçoit comme sous-traitant la confection d'une pièce d'automobile (pare-choc, rétroviseur ou élément de moteur) ne connaît pas nécessairement le processus de production de l'automobile entière : quoiqu'il constitue théoriquement une unité économique autonome, son rôle s'apparente plus à celui d'un contremaître ou d'un chef d'équipe qu'à celui d'un capitaliste à part entière, du moins en ce qui concerne le contrôle de la production et la connaissance du processus d'ensemble. Par contre, le management de Ford, de Fiat ou de Renault dispose d'informations détaillées sur la structure d'ensemble de la

production automobile, sur les technologies mises en œuvre, sur les divisions juridiques, sur le système de sous-traitance et ses cascades de donneurs d'ordres, sur les industries satellites, sur l'évolution de la politique menée en matière d'approvisionnement (contrats avec les fournisseurs, avec l'industrie sidérurgique, en matière d'énergie, etc.), sur la gestion de la main d'œuvre, sur la composition des coûts de production, etc. Mais précisément, plus le contrôle monopoliste est élevé, plus la rétention de l'information est rigoureuse : si le petit patron communique souvent sans grande réticence les données limitées dont il dispose sur sa place dans le processus de production, les grandes firmes ont toute une stratégie de relation publique et de propagande qui, sous couvert de diffusion d'« informations », diffusent des images soigneusement élaborées et déformées du système productif. Outre la volonté de cacher certains éléments des processus de production à la concurrence, il s'agit pour ces grandes firmes de mener des campagnes actives contre les revendications ouvrières et l'image de la production qui peut être donnée par les syndicats, ou par des mouvements ou des cinéastes progressistes. Il faut souligner qu'aujourd'hui, dans les pays capitalistes développés, c'est plus cette propagande organisée qu'une rétention ouverte de l'information qui fait obstacle, du côté patronal, à la diffusion de connaissances sur la réalité du système productif. Les usines qui, en Europe (les choses ont toujours été différentes à cet égard aux Etats-Unis), étaient longtemps restées un monde hermétiquement clos, feignent maintenant de s'ouvrir. Le patronat est progressivement venu à l'idée qu'il est plus intéressant et plus productif du point de vue de la propagande de faire venir des délégations et des groupes, voire même des équipes de tournage, et de leur montrer des choses choisies plutôt que d'imposer un mur de silence. On voit donc se développer une politique systématique de visites d'usines, de films publicitaires plus ou moins avoués, ou de propagande (certains sont diffusés à la télévision comme « reportages »), d'expositions visant à composer une image, construite par le patronat, de la production industrielle. Ainsi, en France, le CNPF (Conseil national du patronat français), devenu le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), a édité, à l'usage des seuls patrons, un manuel de visites d'usines : on y explique comment accueillir les visiteurs pour les mettre dans de bonnes dispositions (surtout s'ils ont dû, les malheureux, franchir des banlieues hostiles, pleines de rues Maurice Thorez, de places Marcel Cachin et autres avenues de la Commune de Paris avant de parvenir à l'entreprise), comment composer le programme de la visite, à quel rythme il convient de l'effectuer, ce qu'il faut montrer, etc.

Il n'est pas difficile de voir les limites de telles visites et ce qu'elles ont pour fonction de masquer. En France, la Régie nationale des usines Renault fait visiter l'usine de Flins, dont les bâtiments sont modernes et construits à la campagne, mais elle ne faisait pas visiter Billancourt, dans la banlieue parisienne, où les conditions étaient plus difficiles et les locaux vétustes. La visite se fait rapidement et il est impossible de se rendre compte de la

cadence d'une chaîne de montage lorsque l'on parcourt un atelier en quelques minutes. Certaines parties de l'usine sont exclues de la visite : les grandes presses (endroit le plus bruyant de l'usine), la fonderie (chaleur étouffante), la peinture (redoutables vapeurs chimiques).

Surtout, pour nombre de productions, montrer la grande entreprise centrale, c'est ne donner qu'une vision tronquée du processus de travaux enchevêtrés qui mènent au produit final. On fait visiter la salle de contrôle d'une raffinerie, où les conditions de travail s'apparentent plus à celles d'un laboratoire qu'à celles d'une usine, mais on n'emmène jamais les visiteurs faire la tournée des petites entreprises de sous-traitance, de régie et d'intérim, qui, parfois, fournissent des milliers de travailleurs à l'entreprise. De même, on voit apparaître une distorsion dans les données que fournit l'entreprise : par exemple, le taux d'accidents du travail dans les grandes entreprises centrales est minoré par le fait que les ouvriers qui travaillent manuellement dans les installations (ce qu'on appelle la « structure ») sont le plus souvent employés par des entreprises sous-traitantes ; or ce sont aussi les plus exposés au danger : par conséquent, les accidents qui les touchent n'apparaîtront pas dans les statistiques de l'entreprise centrale, mais seront comptabilisés d'une façon éparpillée dans diverses entreprises de transport, de bâtiment, de chaudronnerie, de métallurgie, de nettoyage, de manutention, d'intérim, etc. C'est ainsi que l'on sous-estime généralement le taux d'accidents dans les grandes entreprises sidérurgiques, pétrolières, pétrochimiques, ce qui présente en outre pour le patronat de ces grandes entreprises l'avantage de minorer les charges sociales liées à ce taux d'accidents.

Du côté des ouvriers, il y a une connaissance profonde et directe du processus de travail et de production. Mais cette connaissance est fragmentée, délibérément morcelée par le patronat. Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, le système Taylor (ainsi désigné d'après le nom de l'ingénieur américain Frederic Winslow Taylor, qui l'a mis au point et expérimenté aux Etats-Unis à partir de 1890) a eu comme objectif ouvert de rassembler l'ensemble des connaissances nécessaires au processus de travail pour en faire la propriété exclusive des directions d'entreprise : les tâches ont été normalisées et le système d'ensemble qu'elles constituent a été concentré et mis à la disposition d'une administration spécifique de l'entreprise capitaliste appelée « le bureau des méthodes ». Cette organisation du travail a effectivement pour conséquence de rendre difficile dans de nombreux cas la perception globale du processus de production pour tel ou tel ouvrier qui y occupe un poste déterminé. Cela signifie-t-il que les ouvriers ne constituent qu'une source mineure de connaissances sur le système productif industriel ? Non, et cela pour plusieurs raisons.

En premier lieu, le projet taylorien s'est toujours heurté à une résistance très vive des ouvriers, et à des obstacles multiples pour sa mise en pratique : en ce qui concerne la résistance ouvrière, il faut citer les grandes grèves de Renault contre l'introduction du chronométrage, en 1912 et 1913 – l'année

1913 étant également celle de la publication du livre d'Emile Pouget : *l'Organisation du surmenage*, et du premier article, très critique, de Lénine sur le système Taylor, dans la *Pravda* : « Un système scientifique pour pressurer l'ouvrier » (à la suite d'une conférence sur le taylorisme à l'Institut des ingénieurs des voies et communications, à Pétersbourg).

On a sans doute surestimé la réalisation effective du taylorisme en admettant l'image d'ouvriers robots complètement parcellisés (ce que représente Charlie Chaplin dans *les Temps modernes*).

Cette surestimation est due, entre autres choses, à l'inadéquation des qualifications ouvrières. La qualification est la reconnaissance marchande d'un savoir-faire. Chaque fois que le rapport de forces le permet, ce savoir-faire est utilisé, mis en œuvre par les capitalistes, sans être reconnu comme qualification, cas fréquent pour les fractions les plus vulnérables de la force de travail : immigrés, ruraux, femmes, étudiants, etc. On utilisera ainsi, sans les reconnaître comme qualifications, l'habileté manuelle d'un artisan de village immigré pour la peinture automobile, la précision d'une couturière pour le montage en électronique, les qualités d'un agriculteur pour la surveillance d'un processus en cimenterie, etc. Tout cela sans payer les travailleurs en question comme le nécessiterait leurs capacités réelles.

Reste qu'il y a donc parmi les ouvriers une connaissance de la production qui est plus importante que celle qui est officiellement reconnue et payée par le patronat.

En outre, la crise du taylorisme dans les industries de montage, d'une part, et l'évolution technologique et sociale dans les industries de processus, d'autre part, contrecarrent les tendances à déposséder les travailleurs de leurs connaissances sur le processus de production.

Dans le cas des industries de processus, le caractère aléatoire de la conduite des opérations de production exige des connaissances ouvrières diversifiées. De plus, dans ce type d'industries particulièrement, on a recours à la polyvalence pour accroître la charge de travail, en mêlant tâches de fabrication et d'entretien, ce qui entraîne une connaissance plus étendue du système productif parmi les ouvriers de fabrication.

En outre, il apparaît de plus en plus nettement aujourd'hui, et depuis quelques temps déjà, que la stratégie taylorienne de « contrôle direct » appliquée à certaines fractions de la force de travail n'est pas la seule dont dispose le patronat : il la combine avec une stratégie qu'on a appelée « d'autonomie responsable » et d'implication par différentes méthodes (cercles de qualité et autres groupes de travail), stratégie par laquelle il entend intégrer certaines fractions de la classe ouvrière à l'idéologie et aux buts de l'entreprise. Ce qui, nécessairement, implique la diffusion d'un degré important de connaissances sur la production auprès des travailleurs. Pour toutes ces raisons, une connaissance du processus de production se maintient dans la classe ouvrière à un niveau plus élevé que ne le laisserait supposer la lettre des principes tayloriens, très largement adoptés dans l'industrie, et, bien

au-delà, dans le secteur tertiaire. Mais un autre facteur joue un rôle déterminant dans la formation des connaissances de la classe ouvrière : la lutte des classes à l'intérieur des unités de production. Grèves, occupations d'usines, grèves bouchon, grèves du zèle, sabotages : toutes ces formes d'action de la classe ouvrière impliquent un apprentissage de la logique productive, de ses points faibles, de ses connexions, de ses postes stratégiques, de ses alternatives technologiques. En même temps qu'elle résiste à l'exploitation, et dans le mouvement d'organisation de cette résistance, la classe ouvrière est engagée dans une lutte pour la connaissance du système productif. L'éclatement juridique de l'entreprise, dont j'ai parlé précédemment, la multiplication des systèmes de sous-traitance et la diversification des statuts de la main d'œuvre font de cette lutte pour la connaissance un élément important dans le rapport de forces social. Par ailleurs, certaines formes de lutte impliquent la prise de contrôle par des collectifs ouvriers de systèmes technologiques qu'ils n'ont pas toujours été préparés à gérer dans leur complexité (on a à cet égard l'exemple de la Montefibre, filature synthétique où l'unité des ouvriers et des ingénieurs dans la grève a permis de maintenir en activité des installations que la direction voulait arrêter).

En dernière analyse, le mouvement ouvrier constitue donc une source centrale pour la connaissance du système productif industriel, par la pratique même de la production et par les pratiques de lutte des classes. Une enquête sur l'organisation du travail industriel sera d'autant plus efficace qu'elle s'appuiera sur cette force, en tenant compte de toutes les autres sources d'information disponibles : visites d'usines, entretiens avec des ingénieurs, des cadres ou des agents de maîtrise, analyses patronales, etc.

Nous avons ainsi procédé à des enquêtes, faites en France en liaison avec des organisations syndicales. Le but de ces enquêtes, menées dans des industries automobiles, pétrochimiques, cimentières, sidérurgiques, textiles, etc., était de permettre, par une collaboration entre chercheurs et militants ouvriers, une analyse systématique par le mouvement ouvrier de l'état de l'organisation du travail, des stratégies patronales et des transformations en cours dans plusieurs branches industrielles.

La méthode était la suivante : on définissait d'abord un certain nombre d'unités de production dans lesquelles l'enquête se ferait. Ces unités de production étaient choisies de façon à représenter un échantillon aussi diversifié que possible : unités anciennes et modernes, petites et grandes, etc. A chacune de ces unités étaient consacrées une visite chaque fois que les conditions le permettaient, puis une séance de discussion. La méthode de la discussion était d'analyser le processus de travail poste par poste en suivant le produit : approvisionnements, transformations successives, emballage et expédition, travaux d'entretien, etc. Un questionnaire de base permettait de définir l'unité de production, de reconstituer son histoire, les principales transformations technologiques intervenues, le système de

qualification et de hiérarchie, les travaux effectués en sous-traitance ou en régie, etc.

De cette façon, une sorte de portrait d'un certain nombre d'unités de production de la branche était établi, et un ensemble de tendances et de problèmes communs à la branche était dégagé.

Un stage final mené avec des ouvriers de différentes unités de production permettait de mettre en commun ces enquêtes (il est toujours utile pour les ouvriers d'une usine de savoir comment les choses se passent dans une autre usine de la même industrie, où l'on a pu mécaniser, transformer ou sous-traiter tel ou tel aspect du travail) et de chercher à dégager une analyse commune de la stratégie patronale (ou *des* stratégies patronales) d'organisation du travail – et des indications sur les méthodes qui peuvent être adoptées pour y faire face. C'est sur la base de telles enquêtes qu'a été élaborée l'étude de cas qui suit.

## 2. Exemple d'enquête : le pétrole et la pétrochimie

Je vais prendre l'exemple de l'organisation du travail dans des entreprises pétrolières et pétrochimiques.

L'étude a porté principalement sur les installations automatisées de distillation du pétrole et sur les opérations de « cracking » du naphta (opérations par lesquelles on obtient les principaux produits de base de la pétrochimie). L'unité de distillation du pétrole (raffinerie pétrolière) produit des gaz, des carburants (fuel, essence), ainsi que des résidus lourds utilisés dans l'industrie (goudron, asphalte). Une première transformation des carburants donne le naphta, produit de base de l'industrie chimique. Le vapo-crackeur transforme le naphta en trois produits principaux : l'éthylène, le butadiène et le propylène, d'où dérivent les chaînes complexes et très diversifiées des produits chimiques.

L'unité de raffinerie pétrolière est donc constituée d'une colonne de distillation et d'une série de préparations en amont et de transformations en aval, qui varient selon les caractéristiques des différents types de pétrole utilisés et selon les produits recherchés. Autour du vapocrackeur, diverses installations commencent les différentes filières de produits chimiques dérivés du pétrole (matières plastiques, colorants, textiles synthétiques, etc.). D'autres installations récupèrent et transforment des sous-produits (par exemple pour la production d'insecticides).

Cette interconnexion de productions liées, dépendantes, souvent voisines, mais qui peuvent appartenir à des entreprises, et même à des branches distinctes, détermine un type de lieu de production spécifique. Au concept d'usine, unité de production habituelle dans la plupart des branches, le terme désignant un local, des effectifs et une production bien délimités, se substitue, dans le cas de l'industrie pétrochimique (et d'autres industries de processus, comme l'industrie sidérurgique), le terme de site, enchevêtrement



d'entreprises et de processus de production aux rapports complexes, disséminés en divers locaux mais constituant un ensemble par les liaisons techniques et physiques qu'entretiennent entre eux ces divers processus de production. La structure industrielle d'un site facilite le développement des mécanismes de sous-traitance et de régie et la fragmentation des statuts de la force de travail, beaucoup plus que l'usine traditionnelle.

L'enquête sur l'organisation du travail, menée en commun avec la F.U.C. (Fédération unifiée de la chimie : syndicat CFDT), a porté principalement sur le travail de conduite (très similaire) des installations pétrolières et pétrochimiques (raffinerie, vapocrackeur et installations annexes). Elle a mis en évidence une organisation du travail très profondément appuyée sur la division de la classe ouvrière et le fractionnement de la charge de travail entre l'entreprise centrale et un ensemble d'entreprises satellites – constatation qui a entraîné certaines contradictions avec le syndicat, soucieux de coller aux préoccupations de ses membres, tous employés par les entreprises centrales, et inquiet de voir l'accent mis, au moment des conclusions, sur la force de travail périphérique, théoriquement affiliée à des structures syndicales distinctes, en fait largement non syndiquée.

Les postes de conduite des industries de processus présentent des caractéristiques très différentes des postes des industries de série (industries discontinues : chaînes de montage en particulier). La principale de ces caractéristiques est l'absence de lien direct proportionnel entre la charge de travail et le niveau de la production, contrairement à ce qui se passe dans les industries de série où tout accroissement de la production entraîne un accroissement proportionnel de la charge de travail, et toute interruption de la production une suppression de cette charge. Dans l'industrie de processus, il y a une charge de travail plus importante pour freiner ou arrêter la production que pour faire fonctionner régulièrement l'installation à plein régime, ce qui pose des problèmes spécifiques pour les modalités de la grève.

Deuxième point caractéristique, lié au premier. Le rapport n'est pas immédiatement défini entre le collectif des travailleurs, l'ensemble des gestes qu'il effectue et le niveau de la production.

Une unité de production d'éthylène de 500 000 t est conduite par une équipe de quatre ou cinq personnes (chef de quart, tableautistes), comme une unité de production de 100 000 t. Pour augmenter la production de 50 % sur une installation qui marche à régime réduit, il suffit de procéder à quelques opérations d'alimentation en manœuvrant les tableaux de contrôle : l'opération une fois faite, la charge de travail n'est pas modifiée et la surveillance se poursuit comme auparavant. Il faut cependant mitiger cette appréciation : une grande partie du travail d'entretien est sous-traitée ; or les tâches d'entretien varient plus proportionnellement à la dimension physique des installations que les tâches de fabrication.

La conduite d'une installation de processus ne relève donc pas d'une analyse strictement taylorienne (dans laquelle la charge de travail, décomposée et analysée, est calculée au mouvement et à la seconde près) : elle reste en partie aléatoire, dépendant d'incidents de production irréguliers ; c'est par tâtonnements qu'on adapte un collectif de travail d'une taille déterminée à la conduite d'une installation donnée. Mais le patronat s'efforce de réduire les inconvénients de ces aspects aléatoires et la sous-utilisation qui en découle en rendant cette force de travail plus souple dans son utilisation, en particulier par l'introduction de la polyvalence, qui, en mêlant des tâches d'entretien au travail de fabrication, permet d'utiliser les temps morts : sur une période donnée, on arrive ainsi à une utilisation plus intense du temps de travail de chaque ouvrier. Ainsi, on réalise les objectifs du taylorisme, en abandonnant une partie de ses méthodes (l'ultra-spécialisation). Mais n'est-ce pas, au fond, la meilleure façon d'être fidèle à l'esprit taylorien de « contrôle direct » de la quantité de travail mise en œuvre par la direction du processus de travail industriel ?

Autre caractéristique importante de ce type de processus de travail : la différence entre conduite théorique et conduite réelle des installations industrielles de processus. La production consiste à réaliser concrètement et en grande quantité une réaction connue théoriquement et essayée en laboratoire à une petite échelle.

Les règles de fonctionnement officielles de l'installation, telles qu'elles sont déterminées par les ingénieurs, ne font que reproduire les données théoriques et les essais idéaux en laboratoire. Or, dès que l'on passe de l'expérimentation à l'échelle industrielle, de nombreuses données empiriques vont interférer : caractéristiques physiques de l'installation, coudes, valves, engorgements possibles, matériaux plus ou moins résistants, atmosphère, humidité, température ambiante, poussière, etc. La réaction va s'opérer dans des conditions spécifiques, qui infléchissent le schéma théorique. Or la connaissance pratique du fonctionnement est le propre du collectif ouvrier, qui l'acquiert progressivement, de quart en quart, au fil de la marche de l'unité "24 heures sur 24" (alors que les ingénieurs ne sont présents que dans la journée : c'est par la transmission orale de quart en quart que ce système de savoir se constitue et se transmet, plus ou moins formalisé en recettes de cuisine (l'expression qui revient le plus souvent est : il faut faire ceci ou cela « pour ne pas être embêté »). La dissociation du système théorique de fonctionnement de l'unité et de ce savoir pratique parallèle est un élément très important de la marche de ce type d'industrie.

On peut souligner aussi que ce mécanisme doit conduire à mitiger sérieusement certaines appréciations hâtives sur la dépossession du savoir ouvrier et la perte de contrôle des ouvriers sur la production, avancées à propos de ce type d'industries.

On assiste donc à un dédoublement entre le fonctionnement officiel de l'unité de production et son fonctionnement effectif : en théorie, il faudrait

procéder de telle façon, qui découle de la théorie chimique de la réaction. En pratique, on procède de telle autre, qui correspond le mieux au fonctionnement « commode » mis au point par un certain tâtonnement des ouvriers de fabrication.

La direction de l'entreprise connaît, bien sûr, ce dédoublement. Elle encourage même le processus spontané d'acquisition de connaissances par les ouvriers de fabrication : par exemple, en affectant à la mise en place et aux essais préparatoires d'une installation des ouvriers qui seront par la suite appelés à y travailler en fabrication – occasion d'un repérage des connexions, des tuyaux, des vannes, des points de soudure, et prise de connaissance directe des premières difficultés et des points faibles, connaissances que la plupart des ingénieurs n'auront jamais. Plus systématiquement, elle développe la « multivalence » (rotation d'un poste de travail à un autre) et la « polyvalence » (exercice par un même ouvrier de plusieurs « métiers » de fabrication et d'entretien).

Pourquoi la direction de l'entreprise s'accommode-t-elle aussi bien de cette autonomie du savoir pratique ouvrier qui, pourtant, contredit souvent dans une certaine mesure le fonctionnement théorique des installations ? Pourquoi ne s'efforce-t-elle pas d'obtenir une plus stricte application de ses consignes ? Pour plusieurs raisons, sans doute.

En premier lieu, ce système apparaît comme le plus efficace pour assurer la production. Une raffinerie ou une installation pétrochimique ne sont pas le simple agrandissement d'un appareil de laboratoire. Menées à l'échelle industrielle, les réactions chimiques comportent toutes une part aléatoire que seule l'expérience pratique peut progressivement maîtriser. Le savoir des ouvriers de production du pétrole et de la pétrochimie est incomplet, mais c'est un vrai savoir, indispensable à la production. Le passage de la théorie à l'application industrielle ne va pas de soi. On a vu des procédés qui paraissaient parfaitement au point en laboratoire échouer sans rémission lors du passage à l'échelle industrielle. Un exemple célèbre en a été l'échec de l'installation de Dow Chemical dans le pôle pétrolier de Cubatão au Brésil : on s'est aperçu qu'un procédé qui fonctionnait en laboratoire ne marchait pas pour la production effective, et l'investissement a été perdu. C'est d'ailleurs une pratique assez courante pour les sociétés multinationales ou les compagnies d'engineering de tester leurs prototypes dans les pays du Tiers-monde, qui, le cas échéant, essuieront plâtres, échecs et pertes. La maîtrise pratique des installations pétrochimiques progressivement acquise par le collectif des ouvriers de fabrication constitue pour l'entreprise un capital important, qu'elle renforce de fait par le développement de la polyvalence et de la multivalence, ainsi que par le laxisme relatif de la direction du processus de travail. Mais celle-ci veille, ce faisant, à maintenir la fiction d'un strict appareil de consignes et de procédures, conformes à la marche théorique des réactions et des instruments de production.

Un deuxième avantage est tiré de cette situation par la direction. En cas d'incident ou d'accident, la responsabilité en est presque toujours diffuse, et il est souvent facile d'en faire retomber la faute sur un ouvrier qui n'a pas « respecté les consignes ». Mieux : le collectif ouvrier, fonctionnant en permanence dans cette atmosphère d'illégalité tolérée par rapport à la description formelle du processus de travail, à laquelle il fait subir les distorsions utiles pour « ne pas être embêté », a, dans bien des cas, tendance à « écraser le coup » à l'occasion d'un accident, intériorisant une certaine culpabilité. Une sorte de complicité de fonctionnement, au prix d'accrocs et de risques, est ainsi recherchée et souvent obtenue par la direction.

Mais il arrive que cette complicité tacite soit rompue quand les ouvriers prennent conscience de dangers graves, ou à la suite d'accidents, ou dans un climat général de revendications. Le système peut alors se retourner contre la direction de l'entreprise, mise en demeure de respecter ses propres normes de sécurité. La contestation est alors d'autant plus efficace que les ouvriers ont une connaissance concrète du fonctionnement effectif des installations, des points faibles et dangereux.

La résistance peut alors prendre la forme d'une « grève du zèle » – un fonctionnement dans les strictes conditions de sécurité et en respectant toutes les procédures de vérification, ce qui ne tarde pas à rendre la production impossible à son niveau « normal ».

Écoutons la description faite par un « pompiste » de cracking de ce système de double savoir théorique et pratique et de double processus de travail (officiel et effectif) :

« L'unité est tellement grande, il y a tellement de détails qu'il est impossible que le contremaître les connaisse. Il n'y a que celui qui va tous les jours à cet endroit qui peut savoir ce qui s'y passe. Sur le plan pratique, celui qui y va connaît. L'autre peut connaître la théorie, mais comment ça se passe, c'est une autre histoire...

« On arrive à un point où le chef de poste qui est un peu doué finit par mieux connaître le fonctionnement de l'installation – tout en ne connaissant pas la théorie de la pétrochimie – que l'ingénieur qui lui fait quelquefois faire des conneries. Et à la limite, il est obligé de la faire sachant très bien que c'est une connerie.

« Il y a un accord tacite entre l'ingénieur et le chef de poste. L'ingénieur donne un ordre. Il sait très bien que son ordre sera parfois interprété différemment, mais l'autre ne le dit pas – celui qui fait la manœuvre. Et chacun s'en tire bien. Celui d'en haut a donné son ordre, l'autre l'a interprété, et tout le monde s'arrange comme ça. »

Naturellement, s'il se produit un incident ou un accident, il sera facile pour la direction d'en faire tomber la responsabilité sur des ouvriers qui n'ont pas « respecté les consignes » ou les « procédures ».

Toujours est-il que, du fait de ces consignes détournées ou de cette absence de consignes, et du fait du développement de ce savoir-faire empirique, une

autonomie ouvrière existe dans le fonctionnement de l'installation. Cette autonomie entre pour une part aussi bien dans la stratégie patronale que dans la revendication syndicale. Elle présente des caractéristiques contradictoires : élément de pression en cas de conflit et de lutte pour obtenir des avantages matériels, mais aussi facteur de consensus et d'intégration dans l'entreprise.

Si les ouvriers du noyau central de l'entreprise pétrochimique se définissent par rapport à leur hiérarchie, au « *process* », aux instruments de production, ils se définissent aussi par rapport au système de sous-traitance – ne serait-ce que parce que la maison mère s'efforce de les associer à l'organisation et à la surveillance du vaste prolétariat subalterne employé sur le site. L'intégration se renforce ici d'un mécanisme d'exclusion. Et la division systématique entretenue à l'échelle nationale entre ceux qui ont des droits et ceux qui n'en ont pas, division qui recoupe aujourd'hui pour l'essentiel celle qui s'établit entre main d'œuvre nationale et main d'œuvre immigrée, joue un rôle central.

On peut cependant distinguer immédiatement deux types de force de travail employées en tant que sous-traitantes par l'industrie pétrolière et pétrochimique : d'une part, le personnel très qualifié dans l'entretien, le personnel de recherche ou de bureau, le personnel commercial (sous-traitance d'une partie de la gestion et de la prospection commerciale). De l'autre, la masse des ouvriers non qualifiés des entreprises extérieures, auxquels échoient toutes les basses besognes, le travail le plus malsain, le plus pénible, parfois le plus dangereux. Dans cette masse, ce sont en général les travailleurs immigrés qui constituent la très large majorité, mais il existe d'autres sources de recrutement : dans le sud-ouest en particulier (à Bordeaux, à Lacq, en Aquitaine), on trouve plus souvent qu'ailleurs des Français non qualifiés fraîchement arrivés de la campagne, ou même des étudiants qui ont pris un travail provisoire ou de jeunes diplômés chômeurs. Et l'emploi féminin est partout important dans la sous-traitance et l'intérim des emplois de bureau. Mais, par-delà cette diversité, il apparaît partout que le développement d'entreprises extérieures, en permanence occupées sur le site, transforme en fait la division du travail d'une façon profonde et change plus ou moins insidieusement la fonction des ouvriers propres de l'entreprise pétrochimique, au point de charger d'ambiguïté dans bien des cas la position de la classe ouvrière de cette branche, posant un problème (plutôt mal assumé) à l'action revendicative et syndicale.

Car, si en théorie, ce sont des fonctions bien définies qui sont juridiquement sous-traitées (nettoyage, transport, manutention, etc.), on constate dans la pratique que partout sur le site est présente une main d'œuvre abondante, peu protégée, non employée directement par la raffinerie ou par l'usine pétrochimique, souvent majoritairement composée d'ouvriers immigrés, et à laquelle échoit l'essentiel du travail manuel. Où finit l'entretien ? où commence la fabrication proprement dite ?

Dans la production pétrolière et pétrochimique, la chose est loin d'être claire. Lorsque la fabrication se déroule normalement, il y a en principe peu de travaux manuels à effectuer.

Un glissement s'opère ainsi : les tâches manuelles liées à la fabrication sont considérées comme des tâches d'entretien. Une tendance apparaît, faire effectuer le plus de travaux manuels possibles par les ouvriers des « entreprises » présents sur le site, le plus souvent des travailleurs immigrés. L'ouvrier français membre du personnel en titre de la raffinerie jouera ainsi dans un certain nombre de cas à leur égard le rôle d'un contremaître de fait.

Il faut cependant souligner que même dans les grandes unités pétrolières et pétrochimiques, le personnel ouvrier permanent n'est jamais complètement dégagé des tâches manuelle et peut, à tout moment, se voir submergé de tâches physiques épuisantes, par exemple en cas d'arrêt d'urgence. Il existe d'ailleurs une hiérarchie de la participation aux tâches manuelles parmi les ouvriers permanents : le bas niveau dans la « carrière » (aide-opérateur par exemple) détermine une plus grande présence dans la « structure », des vérifications sur les installations, etc. Le but de promotion le plus généralement recherché à ce niveau est une place dans la salle de contrôle, sans obligation de travaux extérieurs. Mais la répartition des tâches manuelles ou de surveillance de la structure (donc à l'extérieur de la salle de contrôle) dépend aussi du consensus qui s'établit au sein de l'équipe ouvrière.

Voici comment des ouvriers de fabrication d'une importante unité de production d'éthylène décrivent leurs rapports avec les ouvriers d'entreprises extérieures employés sur le site :

« Jusqu'à présent, quand il y avait des réparations à faire, le personnel de fabrication faisait la chose suivante : s'il y avait une réparation sur une section de tuyauterie, ils isolaient toute la partie en question, ils dégazaient, et quand l'appareil était inerte, ne risquait plus de poser de problèmes ou d'exploser, ils donnaient le feu vert pour faire les réparations dessus. Mais ils ne s'occupaient absolument pas de savoir si c'était tel joint, si le piquage était à tel endroit. Or, maintenant, on a tendance à nous faire faire ça, à nous faire surveiller et vérifier si c'est bien fait. Or, en principe, ce n'est pas notre travail. Enfin... ça nous intéresse, dans la mesure où si c'est mal fait, on sera peut-être gênés. Mais on ne devrait pas être obligés d'aller contrôler s'ils ont mis les bons joints ou des trucs comme ça (parce qu'à la limite on est amenés à faire ça).

– Ce que vous surveillez là ce sont les entreprises extérieures ?

– Oui. De toute façon, ici, à part l'entretien des pompes et des appareils de contrôle (et encore), tout est sous-traité à des entreprises extérieures.

– En somme, ce qu'ils voudraient c'est que vous soyez à la fois ouvriers de l'entreprise principale et contremaîtres vis-à-vis des autres ?

– A la limite, on ne sait même plus si c'est eux qui le veulent. Ce qu'il y a de grave, c'est que comme tout se fait sur le tas, ça entre dans les moeurs. »

Un autre :

« Ici, si tu veux, c'est l'aristocratie ouvrière, alors les gars, il faut juste un peu les pousser. Et puis, il y a beaucoup d'immigrés.

– Cela donne un contenu bien précis au terme d'aristocratie ouvrière, si les gens sont mis en position de surveiller le travail des immigrés des boîtes extérieures...

– Et puis, disons qu'il y a des choses qui nous font entrer dans le cercle. Par exemple, il y a des travaux de sécurité qui sont faits : des soudures, des machins comme ça. Bon. Il est évident que là, on est quand même touchés de près. Dans la mesure où on a un farceur qui se promène avec un chalumeau dans l'installation, on risque gros : on ne peut pas dire qu'il n'y ait jamais de gaz dans l'installation. Il est évident que le bonhomme [l'ouvrier de fabrication], quand il va faire sa tournée dans son secteur, s'il aperçoit quelque chose de pas normal, il va le signaler instinctivement. Ça commence comme ça et ça s'étale de plus en plus. »

Comme point de départ, le sentiment d'un risque permanent et d'une certaine responsabilité collective vis-à-vis de l'installation (il arrive assez fréquemment qu'on entende un ouvrier dire : « on m'a quand même confié un truc qui vaut tant de dizaines de millions »). C'est, comme le dit l'ouvrier dans l'entretien, le début d'un « cercle ». On surveille si tout va bien, puis on surveille tout court. L'idée de supériorité, déjà présente chez les travailleurs du noyau permanent de l'entreprise, vient renforcer cette position. La direction y contribue pour sa part, en veillant à maintenir une stricte différence de statut entre son personnel et les ouvriers des entreprises extérieures, quitte à utiliser une atmosphère raciste lorsque les employés des sous-traitants sont, pour une large part, des travailleurs immigrés. Un syndicaliste le constate, avec un certain sentiment d'impuissance :

« Il y a des gars des entreprises qui travaillent dans des conditions épouvantables, jour et nuit, sans sécurité, sans rien. Mais nous, on n'a aucun moyen là-dessus. Il y a, au niveau de l'entreprise centrale et des usines sous-traitantes, un comité de sécurité. Les syndicats ont demandé à y assister : ça leur a été refusé. Comme quoi ça ne les regardait pas, ça n'était pas leur entreprise.

« On voit un type qui travaille à un endroit sans ceinture de sécurité, sans aucune protection : s'il se casse la figure, il s'écrase dix mètres plus bas. Pour certains, évidemment, ça ne pose pas de problème, puisque "c'est des Arabes". Il ne faut pas oublier que, comme beaucoup d'entre eux sont des Nord-Africains ou des immigrés, il existe un problème de racisme. »

L'usine, ou plutôt le site, reproduit ici caricaturalement les mécanismes de la société civile dans son ensemble : un statut prend d'autant plus de valeur qu'il fonctionne comme mécanisme de rejet, et l'exclusion des immigrés sert l'intégration du personnel stable à l'entreprise mère.

On perçoit, à travers le témoignage désabusé de ce travailleur, à quel point le système de ségrégation dans la force de travail, dont l'une des

fonctions est de renforcer l'intégration des ouvriers permanents de l'entreprise, pénétrer profondément le personnel.

Pour surmonter ce cloisonnement, il faudrait remettre en question les syndicats d'entreprise et envisager la formation d'organisations au niveau du site, ouvertes à tous les travailleurs.

Une telle transformation, parfois évoquée par les travailleurs de la pétrochimie et du pétrole, impliquerait un véritable bouleversement idéologique.

La division systématique repérée dans la pétrochimie constitue dans d'autres branches aussi l'une des tendances lourdes actuelles de l'organisation capitaliste du travail. On pourrait ainsi citer en particulier les cascades de sous-traitance et d'entreprises satellites sur les sites sidérurgiques.

Et dans l'industrie légère, n'assiste-t-on pas à des phénomènes comparables ? La confection voit ainsi se développer massivement sous-traitance et travail à domicile, parfois clandestin.

Il faudrait d'ailleurs aborder la sous-traitance d'une façon globale, y compris dans ses aspects internationaux. Par exemple, la sous-traitance des services : des plateformes de grandes entreprises ou des sociétés d'assurance qui sont décentralisées au Maghreb.

Je conclurai en indiquant qu'il faut prendre garde à l'illusion d'optique qui propulse sur le devant de la scène le système d'organisation du travail le plus « moderne » aux yeux du patronat et des milieux d'ingénieurs, alors même qu'il ne connaît qu'une extension réelle très limitée. A la veille de 1914, le système Taylor faisait dans le monde l'objet de débats acharnés (Lénine publiait ces années-là deux textes : « Un système scientifique pour pressurer l'ouvrier », puis, un an plus tard, un deuxième article : « Le système Taylor, c'est l'asservissement de l'homme par la machine »).

Or, à cette époque, le taylorisme au sens strict n'était appliqué, aux Etats-Unis mêmes, qu'à quelques dizaines de milliers d'ouvriers (certaines statistiques américaines indiquaient le nombre de 60 000 ouvriers). On assiste aujourd'hui à un gonflement comparable de la présentation idéologique des « nouvelles formes d'organisation du travail » par rapport à leur développement réel.

L'organisation concrète du travail se développe d'une façon beaucoup plus contradictoire et conflictuelle que ne le laisse apparaître la vision idéalisée d'un développement de l'organisation du travail comme science.

Ainsi, dans la période actuelle, parfois un peu rapidement qualifiée de « post-taylorienne », la normalisation taylorienne est en train de s'implanter dans certains secteurs de la production industrielle (entretien, nettoyage industriel). Dans le travail de bureau, l'informatisation a déclenché une vague de taylorisation.

Dans des industries généralement connues pour mettre en œuvre principalement des mécanismes d'organisation du travail reposant sur une assez large autonomie des collectifs ouvriers, certains secteurs restent très



taylorisés : par exemple, l'emballage et l'expédition dans les industries pétrochimiques et chimiques, la carrière dans les industries cimentières.

On peut aller plus loin et avancer qu'en général, l'abandon de la chaîne de montage au profit de systèmes divers de travail « enrichi » ou « en modules » n'entame en rien l'essentiel des principes tyayloriens : normalisation des gestes et des outils, standards de temps stricts (déterminés par des tables MTM), décomposition préliminaire et préparation du travail et des tâches. Le taylorisme est antérieur au travail à la chaîne et il lui survit.

Inversement, dans des industries qui représentent la pointe du système taylorien, certains secteurs ont résisté jusqu'à présent à l'absorption complète. Par exemple, dans l'automobile, le secteur de l'entretien.

En même temps qu'il se développe, le taylorisme se combine à l'apparition de nouvelles méthodes d'organisation du travail, qui le complètent ou le transforment. Lui-même connaît des crises dues aux luttes de classes et aux secousses économiques.

Dès les années 1930, l'école psychosociologique d'Elton Mayo prenait en compte les effets de groupe que Taylor avait prétendu nier. Par la suite, Herzberg s'efforcera même de définir une voie psychanalytique de l'organisation du travail.

Depuis la deuxième guerre mondiale, les thèmes de la crise du taylorisme et de l'enrichissement du travail sont à l'ordre du jour. Essentiellement en raison des luttes ouvrières, mais aussi de l'apparition de productions sophistiquées pour lesquelles les rigidités tayloriennes constituent un obstacle. Il y a de plus l'usure de tout système d'organisation du travail, et les avantages recherchés dans toute transformation qui casse les habitudes et déroute les résistances. Il faut enfin signaler le rôle des grandes luttes d'O.S. des années 60, qui ont joué un rôle important dans cette crise du taylorisme.

Aujourd'hui, ce sont d'autres éléments qui viennent compléter le système taylorien : les « flux tendus » et la « qualité totale » en provenance du Japon, en particulier, et autres « cercles de qualité » ou groupes divers d'implication des salariés dans leurs tâches.