
Dans quelles mesures la machine est-elle une source de pouvoir pour l'ouvrier?

Auteur : Giannelis, Stavroula

Promoteur(s) : Orianne, Jean-François

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2016-2017

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/3670>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : GIANNELIS

Prénom : Stavroula

Matricule : S071977

Filière d'études : Master en Sciences du Travail, 60 crédits

Travail de fin d'études

**« Dans quelles mesures la machine est-elle une source de pouvoir pour
l'ouvrier ? »**

Promoteur : Monsieur J.-F. Orianne

Lectrice : Madame J. Joiris

Remerciements

Je souhaite remercier Monsieur Jean-François Oriante et Madame Jessica Joiris pour les conseils qu'ils m'ont prodigués pour la réalisation de ce travail de fin d'études.

Je remercie également l'usine qui m'a accueillie et permis de me rendre sur place un si grand nombre de fois. Merci pour votre accueil, votre écoute et votre patience à mon égard.

Un remerciement particulier à ma collègue et amie, Julie L., pour ses relectures.

Table des matières

Introduction.....	5
1. Revue de littérature	8
1.1. Le phénomène bureaucratique de M. Crozier.....	8
1.1.1. La structure formelle.....	8
1.1.2. La structure parallèle.....	9
1.1.3. Les règle du jeu.....	9
1.2. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg.....	10
1.2.1. Une analyse systémique.....	10
1.2.2. Une analyse stratégique	10
2. Méthodologie	15
2.1. Rupture épistémologique	15
2.2. Élaboration de la question de recherche	15
2.3. Mise en évidence du paradigme.....	16
2.4. Énonciation des hypothèses	17
2.5. Public-cible	17
2.6. Entretiens et observations	18
3. Mise à plat des données	19
3.1. Diagnostic de la structure formelle	19
3.1.1. Identification des catégories d'acteurs.....	19
3.1.2. Présentation des acteurs	20
Les ressources humaines.....	20
Les ingénieurs	20
Les brigadiers des mécaniciens.....	20
Les mécaniciens	20
Les brigadiers de ligne	20
Les ouvriers.....	21
3.1.3. Description de la ligne de production	21
La fabrication de la pâte.....	21
Le four.....	21
L'enrobeuse.....	21
Le frigo.....	22
L'emballage	22

3.1.4. Modélisation de la ligne et des postes de travail.....	23
3.1.5. Présentation de la technostructure	24
3.1.6. Identification de la structure formelle de l'usine	24
3.1.7. Modèle organisationnel.....	26
3.2. Diagnostic de la structure informelle	26
3.2.1. Distribution des postes de travail : rotation et polyvalence	27
3.2.2. Gestion des nouveaux imprévus : les intérimaires et les problèmes techniques....	29
3.2.3. Sociogramme des relations	30
4. Discussion	34
4.1. Hypothèse 1 : la structure formelle de la ligne empêche les ouvriers d'élaborer des stratégies	34
4.2. Hypothèse 2 : la diversité d'acteurs sur la ligne ne permet pas aux ouvriers d'élaborer des stratégies	37
4.3. Hypothèse 3 : la socialisation au sein de l'usine ne permet pas aux acteurs l'élaboration de stratégies individuelles.....	42
4.4. Hypothèse 4 : l'assouvissement des intérêts des ouvriers donne du sens à leur travail	46
Conclusion	48
Bibliographie.....	50
Ouvrages	50
Articles de revues.....	51
Références d'articles d'un ouvrage collectif ou de chapitres d'ouvrage	51
Annexes.....	52
Annexe I : Identification des interviewés	52
Annexe II : Guide d'entretien	54
Annexe III : Grille d'observation.....	56

Introduction

De Taylor à Georges Friedmann et Pierre Naville, en passant par les travaux d'Alain Touraine, le monde ouvrier, de l'usine et des machines a déjà été sensiblement balayé au cours du siècle passé. D'abord abordé de manière technique, avec une vision idéale de progressisme et une volonté de pousser plus loin le travail humain sur les machines, s'en suit une relativisation de ces machines et de l'aliénation qu'elle semble entraîner. Aujourd'hui, le tournant opéré dans la société de service semble avoir conduit la thématique de l'usine aux oubliettes, intéressant de moins en moins les sociologues du travail. En effet, et depuis nombre d'années, cette thématique est de moins en moins souvent abordée dans les travaux de sociologie. Et pourtant, le travail en usine, même s'il a perdu de son ampleur en Occident, reste toujours le plus pratiqué dans le monde actuellement. Il n'en demeure donc pas moins riche et diversifié. C'est pour cette raison que nous avons décidé de nous y intéresser.

Plus précisément, le thème qu'il nous plairait de travailler concerne les stratégies et le pouvoir qui peut être établi de la part des travailleurs face à une machine qui dicte un travail très prescrit. Nous aimerions donc comprendre dans quelles mesures la machine est-elle une source de pouvoir pour l'ouvrier? Cette question a pour but de bousculer les idées préconçues sur le machinisme et son aliénation, longtemps développées dans les thèses de sociologie du travail, notamment par Georges Friedmann.¹

Pour répondre à cette question, nous avons décidé de mener notre recherche dans une usine agroalimentaire de la région verviétoise dont la production est la biscuiterie. Le choix de cette usine ne s'est pas fait au hasard. En effet, avant de choisir notre lieu de recherche, nous avons visité plusieurs autres usines de la région liégeoise mais celles-ci nous ont semblé moins appropriées et moins pertinentes en rapport avec notre recherche car les ouvriers ne travaillent pas directement sur la chaîne mais ne sont que des « observateurs » du bon fonctionnement de celle-ci. Nous avons donc choisi l'usine où la machine était la plus contraignante pour les ouvriers afin de comprendre comment peuvent s'établir des stratégies dans l'environnement le plus réglementé. Cette usine que nous avons choisi d'étudier emploie +/- 300 personnes (ouvriers et employés confondus) en CDI et une cinquantaine en tant

¹ Pour plus d'informations à ce sujet, consulter FRIEDMANN Georges, 1956, *Le travail en miettes : spécialisation et loisirs*, Gallimard, Paris.

qu'intérimaires. Les ouvriers travaillent dans deux ailes différentes : l'une est composée de la production des biscuits et l'autre de leur emballage dans les coffrets. L'usine comporte quatre lignes de travail, chacune alimentée d'une chaîne ainsi que de plusieurs robots. Elles comportent chacune leurs spécificités suivant l'aile dans laquelle elles se trouvent ou les biscuits qu'elles travaillent. Sur chacune des lignes, la chaîne a conduit à une division du travail avec une forte différenciation et une spécialisation des postes de travail, propre à chaque ligne de travail. En effet, d'une production d'un biscuit à un autre, d'une équipe de travail à l'autre, d'un poste de travail à l'autre, les ouvriers doivent constamment s'organiser et s'adapter face aux changements orchestrés par la machine.

Notre lieu nous plonge donc dans un contexte spécifique, face à des acteurs dont les fonctions sont extrêmement spécialisées et donc, l'organisation du travail est très complexe et très variable d'une production d'un biscuit à l'autre. C'est sur cette spécificité organisationnelle que nous allons tenter de mettre en évidence l'influence de la machine sur l'organisation des ouvriers.

Vu la complexité de notre lieu de recherche, dans le cadre de ce travail de fin d'études, notre regard se portera sur une ligne en particulier. Il s'agit d'une ligne de production, la ligne n° 3. Nous avons choisi de travailler sur cette ligne car c'est celle qui, d'après nos observations, a permis de mettre en évidence le plus d'informations pertinentes par rapport à notre question de recherche.

Pour tenter de répondre à notre question, nous allons, dans un premier temps, exposer notre revue de littérature afin d'expliquer les différents concepts que nous avons utilisés. Nous avons décidé de nous focaliser sur une théorie en particulier, celle l'analyse stratégique, développée par Crozier et Friedberg qui nous semble être la plus pertinente dans le cas de notre analyse.

Dans un deuxième temps, nous exposerons la méthodologie qui mettra en évidence la démarche que nous avons établie afin de parvenir à la question de recherche, nos hypothèses et le public cible choisi pour nos observations et nos entretiens.

Troisièmement, nous mettrons à plat les données empiriques. Nous y présenterons notre lieu de recherche de manière complète afin de faciliter la lecture de notre travail au vu du caractère technique de celui-ci ainsi que les résultats de nos entretiens et observations. Ces derniers seront mis en discussion avec les concepts théoriques afin de révéler l'analyse profonde de notre travail en se penchant sur les différentes hypothèses soulevées.

Finalement, nous terminerons par une conclusion dans laquelle nous ferons la synthèse de notre travail, fruit de la réponse à notre question de recherche avec la confirmation et/ou l'infirmer nos hypothèses.

1. Revue de littérature

Pour réaliser l'analyse de notre terrain de recherche, nous avons décidé de travailler à travers une seule théorie particulière : celle de la théorie stratégique développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg. Dans le cas de notre problématique, elle nous a semblé être la plus pertinente car la notion de pouvoir y est centrale. Cette analyse stratégique sera donc la seule mise en évidence de ce travail de fin d'études. En effet, il nous a semblé plus pertinent de bien maîtriser une théorie afin d'en relever tous les tenants et aboutissants plutôt que de se lancer dans l'analyse de théories de différents auteurs qui, au mieux, auraient été survolées et donc bien moins maîtrisées et analysées.

1.1. Le phénomène bureaucratique de M. Crozier

(Crozier, 1963, Le phénomène bureaucratique)

Lors de son enquête des monopoles industriels publics produisant du tabac, Michel Crozier met en évidence deux formes de structures :

- la structure formelle
- la structure parallèle dite informelle

1.1.1. La structure formelle

C'est l'organigramme, c'est la représentation officielle des compétences, de la hiérarchie et des fonctions. Le but, en réalisant cette structure formelle, est de mettre en évidence les intervenants, leurs tâches et les liens d'autorité qui existent entre chacun d'eux.

Dans le cadre de leur analyse stratégique du Monopole, les auteurs ont mis en évidence que la structure formelle relevait de trois traits majeurs dont nous allons tester l'application à notre cadre de recherche :

- les rôles de chacun sont précis et les fonctions et les compétences ne se chevauchent pas ;
- le recrutement est extérieur et les promotions en interne sont rares ;
- les règles sont impersonnelles.

1.1.2. La structure parallèle

C'est la compréhension de la structure sociale, l'analyse des différentes attitudes de chaque acteur au sein de l'entreprise. Cette structure est celle qui échappe aux règles formelles et officielles et ne reflète pas les relations sociales de l'organigramme. C'est le moment où apparaît le pouvoir informel des travailleurs. Dans toute entreprise, il existe des zones qui échappent à la réglementation formelle. C'est dans ces zones que se révèlent les relations les plus arbitraires entre les différents acteurs. Dans le cadre de leur analyse du Monopole, Crozier et Friedberg ont mis en évidence que c'étaient les ouvriers d'entretien qui avaient le « pouvoir » dans l'usine. Le pouvoir et les relations de pouvoirs sont la distinction que Crozier et Friedberg apportent par rapport aux autres auteurs de l'École des Relations Humaines qui axaient la structure formelle essentiellement sur des échanges affectifs et les sentiments nés des rapports entre les travailleurs.

1.1.3. Les règles du jeu

L'articulation de ces deux structures (formelle et informelle) forme les règles du jeu. C'est sur base de ces règles du jeu que se forment les stratégies. Il s'agit donc d'un cas de vase communicant, la maîtrise des règles engendrant l'élaboration de stratégies et les stratégies permettant de jouer sur les règles du jeu (Kuty, 2007 : 154 - 158).

Règles du jeu (structure formelle et parallèle) ← → Stratégies

Dans cet écrit, l'auteur met donc en évidence qu'il est impossible de comprendre l'organisation d'une entreprise et ses jeux de pouvoirs en ne tenant compte que de la seule organisation formelle car la référence à la règle formelle ne permet pas de saisir de manière univoque les comportements, les rôles et les positions sociales.

Cette réflexion de Crozier a été prolongée et développée quelques années plus tard dans *L'acteur et le système* qu'il a écrit avec Erhard Friedberg.

1.2. L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg

(Crozier et Friedberg, 1977, L'acteur et le système)

Dans cet ouvrage, les deux auteurs développent la thèse selon laquelle les entreprises peuvent faire l'objet de deux analyses.

1.2.1. Une analyse systémique il s'agit d'une analyse qui part du système pour retrouver l'acteur : les causes et les effets sont interdépendants, les comportements sont toujours explicables et rationnels. Dans cette première logique, on recherche quel ensemble de cohérences s'impose à lui et explique les jeux qu'il joue.

1.2.2. Une analyse stratégique il s'agit d'une analyse qui part de l'acteur pour aller vers le système. Dans cette seconde logique, on recherche quel calcul peut faire l'acteur.

Ces deux analyses développent une théorie fondée sur le pouvoir des acteurs et sur l'organisation, s'opposant ainsi à l'analyse marxiste des classes. Les acteurs d'une même classe sociale n'agissent pas tous de la même façon. Il y a donc une autonomie organisationnelle : les acteurs d'une même classe sociale ou d'un même groupe peuvent élaborer des stratégies différentes selon leur contexte de travail. La logique de classes se dissout face à la logique de situation et dans l'immensité du champ possible de stratégies (Kuty, 2007 : 162). Les variables organisationnelles conduisent à développer des stratégies différentes. Un auteur, Hirschman, a distingué trois types de stratégies dans son ouvrage *Exit, voice and loyalty* (« départ, protestation et loyauté »).

En outre, les auteurs expliquent que le pouvoir des acteurs résulte des incertitudes liées au système. C'est ce qu'ils vont nommer *les zones d'incertitudes* : « ce qui est incertitude du point de vue des problèmes est pouvoir du point de vue des acteurs » (Crozier et Friedberg, 1977 : 24). L'incertitude conduit finalement au développement d'un pouvoir, l'acteur qui contrôle les incertitudes a du pouvoir. En d'autres termes, les acteurs qui trouvent les solutions aux problèmes possèdent du pouvoir sur ceux qui n'en ont pas. En outre, Crozier et Friedberg énoncent d'autres sources de pouvoirs :

- la possession d'une compétence ou d'une spécialité ;
- les relations entre l'organisation et son environnement ;
- le contrôle de la communication interne ;
- l'utilisation des règles organisationnelles.

La maîtrise des zones d'incertitudes et des dysfonctions d'un système conduisent les acteurs à adopter des comportements en relation avec l'environnement. C'est ce que les auteurs ont nommé la logique de situation. Cette marge de liberté est également possible car l'acteur sait prévoir les risques au sein de son environnement. En effet, Crozier et Friedberg soulignent que c'est par cette connaissance du milieu et cette prévision des changements que certains acteurs ont du pouvoir. Il y a donc une interdépendance entre la connaissance de son milieu et de ses difficultés qui est perçue comme un réducteur d'incertitude, ce qui confère un pouvoir aux acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 : 52 ; 164). Prévoir les dysfonctions est essentiel mais l'acteur, lui, doit rester le plus imprévisible possible afin de ne pas avoir un comportement que les autres acteurs pourraient anticiper. En effet, en rationalisant son comportement, en le rendant le plus formalisé et le plus prévisible possible, celui-ci perd de son pouvoir. Le comportement de l'acteur n'est pas donc jamais clairement défini, il doit être imprévisible mais toujours garder un sens. Les auteurs ont identifié deux types de comportements :

- un comportement revêtant un aspect offensif dont le but est d'améliorer sa situation ;
- un comportement revêtant un aspect défensif dont le but est de maintenir sa marge de liberté. Les stratégies mises en place grâce aux dysfonctions du système ne sont donc pas uniquement dans un but d'obtenir plus d'autonomie mais de parfois sauvegarder et de développer la rigidité de certaines règles qui protègent les acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 : 52 ; 164).

L'acteur et son comportement s'adaptent et changent donc sans cesse en fonction des zones d'incertitudes de leur besoin du moment. Cependant, dans certaines situations, des dysfonctions organisationnelles sont devenues des éléments essentiels à l'équilibre du système. Il s'agit du cercle vicieux bureaucratique (Crozier, 1990 : 239). Dupuy et Thoenig comptent faire disparaître ce cercle vicieux et le transformer en cercle vertueux en estimant que braver la règle conduirait les acteurs à trouver des solutions aux situations dysfonctionnelles. Selon eux, le « délire réglementaire », voulant cadencer l'acteur, produit plus de liberté qu'il n'impose de contraintes. (Dupuy et Thoenig, 1985 : 57)

Cependant, l'acteur ne peut pas jouer seul, en individuel. Il s'inscrit dans un collectif. Au sein des groupes, les individus doivent acquérir une capacité collective à gérer les conflits internes et ce, pour deux raisons : la première permettrait aux acteurs du même groupe de

mieux s'organiser afin d'acquérir une marge de manœuvre plus importante que celle des autres groupes et, la seconde, de s'entendre entre différents groupes afin de servir des intérêts croisés (Crozier et Friedberg, 1977 : 193). Ce dernier aspect est également évoqué par Dupuy et Thoenig par ce qu'ils nomment la « souplesse collective ». Cette dernière est « *la somme des ajustements individuels, officieux et locaux. [...] C'est, en effet, le jeu interne du [fonctionnaire], son souci d'échapper au contrôle hiérarchique, sa volonté d'écarter l'arbitraire et de préserver jalousement son autonomie qui le conduisent à jouer avec son environnement. Grâce à son pouvoir d'expert, il peut gagner en proposant un arrangement. C'est ce qu'il faut et tout le monde s'en réjouit : lui-même s'en trouve gratifié, son supérieur et l'ensemble de la hiérarchie en général en tirent leur tranquillité [...] Les seules victimes, ce sont les textes mais eux sont muets. Les auteurs de ces textes s'agitent la plupart du temps dans le vide et ne rendent que plus nécessaires les ajustements individuels* » (Dupuy et Thoenig, 1985 : 254-255). Cette logique d'ensemble va donner lieu à une régulation de la part des acteurs et l'informel va se développer comme une exception plus ou moins tolérable au formel.

Toutes ces marges de manœuvres que possèdent les acteurs se situent du côté informel de l'organisation. Cela est tout à fait perceptible dans la théorie stratégique car les règles ne s'appliquent pas : elles se négocient ! Cela sous-entend que dans n'importe quel système organisationnel, même le plus contrôlé, tous les acteurs, y compris ceux qui sont le plus bas dans la hiérarchie, possèdent une marge de liberté. Tout acteur a du pouvoir parce qu'il négocie les règles. Nous sommes donc face à une *théorie bilatérale du pouvoir*. Il s'agit encore ici d'un moyen pour Crozier de s'éloigner de la sociologie d'inspiration marxiste qui ne reconnaît que le vrai pouvoir aux détenteurs des moyens de production sur les exploités (Kuty, 2007 : 200).

En outre, le formel et la règle sont également une réponse aux chantages, aux pressions,... informels. La règle officielle est donc protectrice. L'acteur peut choisir une position de retrait du jeu², en appliquant le règlement à la lettre et en n'accomplissant que ce que la règle lui demande d'accomplir. On ne peut pas le lui reprocher car il accomplit son rôle : celui qui respecte les règles ne peut être sanctionné. L'effet « rationalisateur » de la règle a donc un avantage non négligeable, c'est qu'il n'est pas à sens unique. Si la règle

² Option exit de la théorie de Hirschman exposé précédemment.

conduit parfois à restreindre la liberté des travailleurs, elle en fait tout autant avec les supérieurs hiérarchiques : *« Celui-ci ne peut plus exercer son pouvoir de sanction, par exemple, que dans des circonstances bien précises. Du coup, la règle devient un moyen de protection pour les subordonnés, qui peuvent se réfugier derrière elle contre l'arbitraire de leur supérieur. [...] comme, d'autre part, le supérieur est lui-même jugé sur les résultats de son service, il se trouve en fait en position de faiblesse. Car il n'a aucun moyen pour obtenir de ses subordonnés qu'ils fassent plus que ce que demande la règle. »* (Crozier et Friedberg, 1977 : 76). Finalement, l'effet des règles est donc toujours indirect car il fait partie d'un espace de négociation et elle n'est pas non plus le privilège unique du chef (Friedberg, 1993 : 62). Comment alors donner aux gestionnaires des ressources humaines, notamment, le pouvoir d'obtenir ce qu'ils voudraient ? Selon Crozier et Friedberg, c'est en laissant de plus en plus de monde jouer dans le jeu des relations de pouvoir. *« On ne contient pas le pouvoir en essayant de le supprimer, en refusant de le reconnaître ou simplement en le rejetant mais au contraire, en acceptant l'existence du phénomène et en permettant à un nombre de plus en plus grand de personnes d'entrer dans le jeu des relations de pouvoir [...]. C'est le pouvoir qui seul peut combattre le pouvoir. »* (Crozier et Friedberg, 1977 : 377). Le pouvoir ne résulte donc pas de l'absence de règles mais de la manière de jouer avec les règles et de s'approprier les zones d'incertitudes. Finalement, plus il y a de règles, plus il y a des possibilités d'autonomie (Kuty, 2007 : 208).

Dans ce contexte stratégique, l'acteur joue ou refuse de jouer. Il peut se protéger derrière la règle et occuper les zones d'incertitudes. Il prend sa décision d'agir et pour Crozier, de son point de vue, l'acteur est toujours gagnant. Il n'y a donc pas de stratégies gagnantes ou perdantes car l'acteur est toujours gagnant. Il prendra la décision qu'il estime être la meilleure suivant la situation dans laquelle il se trouve. L'acteur lui-même est « rationalité » et celle-ci s'apprécie par les moyens que l'acteur a mis en œuvre pour atteindre ses fins. Cependant, dans des situations de décisions, les acteurs n'ont pas le temps de prendre en considération toutes les options possibles, ni de rassembler toutes les informations nécessaires pour les prendre. Ils prennent la première décision qui leur paraît satisfaisante en ne passant en revue qu'un nombre assez limité d'options. C'est le principe de *la rationalité limitée*. La rationalité absolue est un mythe d'un point de vue empirique. Dans la réalité de l'action, il faut abandonner le principe de la rationalité absolue et le concept d'optimisation des résultats pour le principe de satisfaction de la rationalité limitée (Kuty, 2007 : 212).

Cette théorie fait écho à la théorie du choix rationnel, variable de l'individualisme méthodologique qui est défini par trois postulats :

- Postulat de l'individualisme (P1) : tout phénomène social résulte de la combinaison d'actions, de croyances et d'attitudes individuelles ;
- Postulat de la compréhension (P2) : toute analyse sociologique a pour but de comprendre le pourquoi des actions/croyances/attitudes individuelles responsables du phénomène que l'on désire étudier ;
- Postulat de la rationalité (P3) : la raison principale des actions/croyances/attitudes individuelles de la part de l'individu réside dans le sens qu'il donne à ces actions/croyances/attitudes (Boudon, 2004 : 281 - 282).

C'est ce troisième postulat qui a attiré notre attention. Ce concept de rationalité qui fait sens auprès des individus, nous avons décidé de l'articuler autour d'un autre concept, celui du rapport expressif au travail développé par Isabelle Ferreras dans son ouvrage consacré au travail des caissières. Dans cet ouvrage, l'auteure essaie de déterminer ce qui fait sens dans le travail des caissières. Elle met en évidence que le rapport au travail est de nature expressive et non instrumentale, ce qui pourrait être de prime abord pensé. En effet, d'après les indicateurs utilisés pour mesurer l'intérêt d'un poste de travail, le poste de travail en caisse semble peu intéressant : peu riche, monotone, peu de reconnaissance sociale, pas de perspective d'ascension professionnelle. L'auteure développe deux rapports expressifs au travail :

- un rapport expressif autonome : ce rapport n'est pas lié au contenu des tâches du travail mais à l'expérience que le travail joue dans la vie des travailleurs : « travailler c'est « être inclus » dans un tissu social, c'est « être utile » à la société, c'est « être autonome » dans sa capacité à mener sa vie ». Cependant, le rapport instrumental au travail reste présent (Ferreras, 2007 : 65).

- un rapport expressif endogène : ce rapport est lié au contenu-même du travail. Travailler, c'est « faire un travail intéressant ». Dans ce cas-ci également, le rapport instrumental au travail reste présent (Ferreras, 2007 : 70).

Ces derniers concepts nous semblent pertinents dans la mesure où ils peuvent apporter une plus-value à la théorie de Crozier et Friedberg notamment en ce qui concerne la rationalité limitée et au jeu stratégique adopté par les acteurs. En percevoir le sens n'est donc pas dépourvu d'intérêt.

2. Méthodologie

Le but de cette méthodologie est de présenter tout notre cheminement de pensée, de la première idée que l'on a eue pour notre travail de fin d'études à la proposition d'une question de recherche.

2.1. Rupture épistémologique

Lorsque nous avons commencé à travailler sur cette question du pouvoir des ouvriers face à la machine, nous avons dû, dans un premier temps, commencer par procéder à une rupture épistémologique. Pour y parvenir, nous avons mis à plat nos stéréotypes et nos prénotions sur le monde ouvrier qui allaient à l'encontre-même du sujet que nous voulions traiter. En effet, nous pensions que les ouvriers étaient aliénés par la chaine et donc incapables de s'en détacher, qu'il ne fallait aucune compétence spécifique pour travailler en usine,... Cette mise à plat des nos idées préconçues nous a permis d'aller sur le terrain non plus vierge de nos stéréotypes mais consciente de ce qu'ils représentaient pour nous. Nous savions donc plus facilement les repérer et les éviter.

2.2. Élaboration de la question de recherche

Ensuite, avant de nous lancer sur notre terrain de recherche, nous avons décidé de lire des ouvrages et des articles scientifiques sur la question ouvrière. A la suite de ces lectures, nous avons pu dégager deux éléments que nous désirions tester sur notre terrain de recherche. Le premier a émané de l'analyse que fait Georges Friedmann dans son ouvrage *Le travail en miettes*. Dans cet ouvrage, il explique que les ouvriers sont aliénés par la chaine. C'est ce thème de l'aliénation par la machine et son dépassement qui ont retenu toute notre attention. Le second élément est celui développé par Alain Touraine dans son ouvrage sur *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*. L'auteur y met en avant que les ouvriers créent des ententes tacites et peuvent se détacher du formalisme extrême du travail à la chaine. Cette théorie de Touraine mettait pile le doigt sur un aspect que nous voulions étudier, celui de la liberté acquise de la part des ouvriers face à la machine. Nous avons donc, dans un premier temps, décidé de tester cette idée sur notre terrain et de nous questionner sur les ententes tacites des ouvriers face au travail à réaliser avec comme question de recherche : en quoi les

ententes tacites entre les ouvriers influent-elles sur le travail à réaliser ? Nous avons effectué plusieurs entretiens exploratoires et des observations dans ce sens afin d'aller tester les différents éléments lus dans la théorie sur notre terrain. Suite aux entretiens exploratoires et aux observations que nous avons effectués, nous avons pu remarquer que ces ententes tacites entre ouvriers existaient bel et bien, ce qui confirmait les analyses développées par Alain Touraine. Cependant, nous avons pu remarquer que l'essentiel n'était pas de se concentrer sur les ententes tacites mais sur la manière dont les ouvriers pouvaient disposer de libertés par rapport aux réglementations et au conditionnement de la chaîne et surtout comment ils se situaient par rapport à ces libertés. De plus, lors de nos observations, nous avons pu mettre en évidence que les ouvriers ne s'entendaient pas systématiquement entre eux pour pouvoir agir tacitement et qu'une part très importante d'individualisme et de singularité rentrait en jeu. Il nous est donc apparu moins approprié de parler des ententes tacites entre ouvriers. Nous avons donc décidé de modifier notre question de recherche afin de mettre en évidence le conditionnement par la machine plutôt que les ententes tacites avec comme nouvelle question : en quoi la machine conditionne-t-elle l'organisation du travail ? Nous sommes ensuite retournée dans la théorie afin de relire d'autres articles et ouvrages sur les stratégies et les libertés utilisées par les acteurs, notamment l'ouvrage de Crozier et Friedberg, *L'acteur et le système*. La démarche utilisée est donc l'**abduction** qui est une méthode qui permet de faire des allers-retours entre la théorie et le terrain. Cependant, après la remise de notre travail de séminaire, il s'est avéré que notre analyse était intéressante mais qu'elle ne correspondait pas à notre question de recherche. Il nous a donc été conseillé par les professeurs de garder notre analyse et d'adapter la question. Nous avons donc décidé d'adapter notre focus et d'inverser notre regard : il ne s'agissait plus de regarder à travers le prisme du pouvoir de la machine sur les ouvriers (conditionnement, aliénation...) mais à partir du pouvoir que les ouvriers arrivent à exercer sur celle-ci. Nous ne regardions plus le pouvoir de la machine sur l'homme mais le pouvoir de l'homme sur la machine. C'est comme cela qu'est née notre dernière question de recherche : dans quelles mesures la machine est-elle une source de pouvoir pour l'ouvrier ?

2.3. Mise en évidence du paradigme

En outre, ces entretiens exploratoires et ces premières observations nous ont permis de mettre en évidence le paradigme qui correspondait le plus à notre recherche. Nous avons pu mettre en évidence deux schèmes dépendants : **un schème fonctionnel** associé à un **schème actanciel** qui s'accordent à notre terrain de recherche. En effet, le schème fonctionnel

permet de mettre en évidence le rôle de la chaîne et de la machine puisque notre terrain est un système dans lequel la machine a une fonction principale. Il ne serait donc pas possible de traiter notre question de recherche sans celle-ci car elle met en évidence les phénomènes qui en résultent comme étant fonction d'un système. En outre, ce schéma va être rattaché à un schéma actanciel car les phénomènes qui se produisent sur notre terrain peuvent être rendus compte par les actions et les intentions des acteurs (Berthelot, 1992, L'intelligence du social).

2.4. Énonciation des hypothèses

Au terme de ces premières étapes de notre processus de recherche, nous avons donc pu formuler des hypothèses. Celles-ci sont fondées sur des éléments que nous avons pu relever dans nos lectures mais également lors de nos observations et entretiens sur le terrain. Nous avons donc décidé d'émettre quatre hypothèses :

- Hypothèse 1 : la structure formelle de la ligne empêche les ouvriers d'élaborer des stratégies ;
- Hypothèse 2 : la diversité d'acteurs sur la ligne ne permet pas aux ouvriers d'élaborer des stratégies ;
- Hypothèse 3 : la socialisation au sein de l'usine entraîne l'élaboration de stratégies ;
- Hypothèse 4 : l'assouvissement des intérêts des ouvriers donne sens à leur travail.

2.5. Public-cible

Afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses sur le terrain, nous avons choisi d'interroger différents acteurs. Nous avons décidé de questionner trois types d'acteurs : les ouvriers de la production suivant les différents postes de la ligne, les brigadiers et les intérimaires. Nous avons choisi de travailler avec ces trois profils car ce sont ceux qui sont constamment présents sur la ligne et qui travaillent avec la machine. Ce sont donc les acteurs les plus susceptibles de pouvoir nous donner des pistes de réponse par rapport à nos hypothèses. Néanmoins, lors de nos observations, nous avons pu échanger quelques mots avec les mécaniciens, les ingénieurs de ligne et la responsable des ressources humaines. Des questions ont été soulevées avec parfois des réponses étonnantes que nous exposerons *infra* mais aucun entretien n'a été effectué car ces personnes ne travaillent pas immédiatement sur la ligne. Il nous a semblé moins pertinent d'aller interroger des personnes qui ne travaillent

pas avec le conditionnement de la machine car elles ne pourraient en parler que d'une manière théorique.

2.6. Entretiens et observations

Pour faire parler les acteurs, nous avons décidé de les interroger via des entretiens semi-directifs à visée compréhensive mais également de procéder à des observations. Pour y parvenir, nous avons mis en place un guide d'entretien et une grille d'observation.³ Nous avons effectué douze entretiens chez les ouvriers de la production. Parmi ces entretiens, nous avons décidé d'interroger des ouvriers qui occupaient des postes différents sur la chaîne afin de voir si l'influence de la machine était identique à tous les postes de travail. Nous avons décidé d'interroger des personnes qui se trouvaient aussi bien au début de la chaîne qu'à la fin afin d'obtenir une vision globale du travail à effectuer. Les entretiens étaient des entretiens semi-directifs qui comportent des questions préétablies pouvant être ponctuées par de nouvelles questions afin de rebondir sur les réponses données par les personnes interviewées. Ces entretiens ont duré entre 30 minutes et une heure et ont été réalisés en dehors des heures de travail des ouvriers mais également en dehors l'entreprise, souvent chez eux et parfois à notre domicile. Nous avons également interrogé cinq intérimaires. Le but étant de mettre en avant si les marges de manœuvres étaient identiques lorsque l'on maîtrisait moins la machine. Pour terminer, nous nous sommes entretenue avec les deux brigadiers afin d'avoir une vue d'ensemble de la ligne et de saisir la relation qu'ils entretenaient avec les ouvriers.

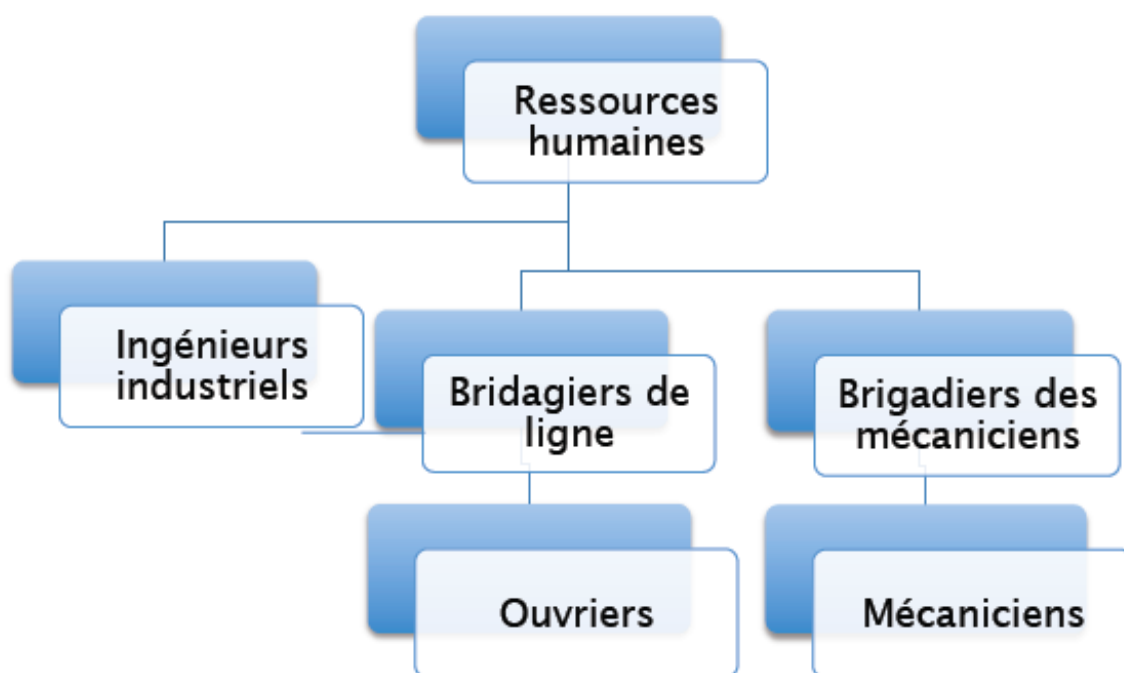
En ce qui concerne les observations, nous avons décidé d'observer à découvert. Il n'est en effet pas possible d'observer *incognito*. Nous avons en effet dû introduire une demande aux ressources humaines afin qu'elles puissent nous garantir l'accès à l'usine. Lors des premières observations, les ouvriers avaient été prévenus de notre présence sur les différents lieux de l'entreprise. En outre, nos observations se sont cantonnées à observer essentiellement les chroniques d'activité des ouvriers, les comptages ainsi que les déambulations des ouvriers. Nous avons observé les ouvriers en action pendant dix fois huit heures de travail. Nous avons donc passé dix jours sur place et ce, avec des intervalles différents. Toutes nos observations ont été indiquées dans un carnet de route.

³ Ce guide et cette grille se trouvent en annexes II et III.

3. Mise à plat des données

Les données recueillies sur le terrain proviennent des nombreux entretiens et observations que nous avons pu effectuer. Dans cette partie du travail, ces deux données se confondront afin de relier les différents aspects qui en sont ressortis, relevant de nombreuses contradictions. Nous allons tout d’abord décrire la ligne de travail que nous avons décidé d’observer. Ensuite, nous présenterons le diagnostic de la structure formelle et informelle de l’usine afin d’exposer plus clairement les données de notre recherche.

3.1. Diagnostic de la structure formelle



3.1.1. Identification des catégories d'acteurs

Dans le cadre de notre analyse sur l’organisation, nous avons pu mettre en évidence que quatre structures composaient l’organigramme relatif à notre ligne de travail. En effet, nous avons pris le parti de ne présenter que les catégories d’acteurs pertinents à notre recherche et non l’organigramme complet de l’usine, qui, par ses ramifications internationales, devenait extrêmement complexe. Au sommet de la gestion de la ligne, on

retrouve les ressources humaines, suivies des ingénieurs industriels, ensuite des brigadiers de ligne et des mécaniciens et, pour finir, des ouvriers et des mécaniciens.

3.1.2. Présentation des acteurs

Les ressources humaines : elles ont pour rôle de coordonner la production. Elles sont au nombre de trois mais il n'y a que la responsable, C. B., qui a un rôle direct avec la ligne de production. Toutes les décisions émanent de son bureau et c'est la seule qui se rend sur la ligne en cas de problème.

Les ingénieurs : ils sont en première ligne de l'organisation du travail car ce sont eux qui agencent les productions en fonction des changements mécaniques à adopter sur la chaîne. Ils sont au nombre de deux : un pour le département de production et l'autre pour le département des assortiments. Leur rôle essentiel est de travailler sur l'amélioration technique de la chaîne, de concevoir de nouveaux biscuits et de réduire, par le progrès technique, le coût de ceux existant déjà.

Les brigadiers des mécaniciens : ils sont également au nombre de deux. Leur rôle premier est de concevoir les pièces dans les ateliers. C'est donc à eux que revient l'aspect de la conception mécanique. Ils ne se rendent donc jamais sur la ligne. Ce sont également les supérieurs hiérarchiques des mécaniciens qui doivent rendre des rapports de ce qu'il se passe sur la ligne.

Les mécaniciens : ils sont les premiers à se rendre sur la ligne en cas de défaillances techniques et de pannes. Ils sont au nombre de dix et se répartissent souvent le travail sur la même ligne. A chaque problème, ils doivent se rendre au moins à deux sur la ligne. Ces acteurs n'ont aucune autre tâche à effectuer et attendent à la cafétéria les appels des brigadiers de ligne.

Les brigadiers de ligne : ils sont deux sur chaque ligne de production : un situé en amont de la production et l'autre en aval. Ce sont eux qui doivent gérer le travail sur la ligne. Ils sont donc garants du bon déroulement de la production. Leur travail est double : d'un côté, une fonction de gestionnaire administratif car il faut respecter les quotas et les demandes venant des ressources humaines et, de l'autre, un rôle de gestionnaire social qui doit gérer le

planning des ouvriers et choisir la meilleure équipe à mettre en place pour parvenir à la production en répartissant au mieux les postes.

Les ouvriers : les ouvriers sont les acteurs de la production. Ce sont les petites mains de la machine. Ils travaillent sur les lignes et leur nombre diffère selon la production. Sur la ligne qui nous concerne, ils peuvent occuper 5 types de postes différents qui seront expliqués *infra*. Ils sont polyvalents et doivent être capables d'occuper tous les postes de l'usine.

3.1.3. Description de la ligne de production

Cette ligne de production va de la conception du biscuit à son emballage. La ligne est composée de 5 endroits stratégiques. Chacune de ces étapes est importante en vue de la réalisation des biscuits. Sur chacun de ces postes, des ouvriers y travaillent.

La fabrication de la pâte : A ce poste, se trouvent deux personnes : un ouvrier chargé de fabriquer la pâte et un brigadier chargé de contrôler si cette fabrication se passe bien. Cette fabrication est électronique et manuelle : certains ingrédients sont commandés par ordinateur et d'autres doivent y être incorporés à la main. Il faut vingt-six minutes pour préparer une pâte. Le brigadier a donc comme rôle de surveiller que la pâte soit en quantité suffisante jusqu'à la fin de la journée de travail et descend au moulage de la pâte pour voir si la forme du biscuit est adéquate. La machine de moulage confectionne 16 biscuits en même temps. Il lui faut 3 secondes pour mouler les biscuits sur le tapis roulant.

Le four : c'est le brigadier qui surveille le four. Il doit vérifier que la température est bonne afin de garantir la cuisson idéale mais aussi régler le tapis afin que les biscuits arriveront bien alignés à l'enrobeuse. En réalité, il est en charge du biscuit jusqu'à son arrivée à l'enrobeuse. Il a une lourde responsabilité parce que si le biscuit est mauvais (trop cuit ou pas assez par exemple, mauvais calibrage...), ce sera lui qui sera tenu comme responsable.

L'enrobeuse : A ce poste, se trouvent deux ouvriers. Ils sont situés de part et d'autre du tapis roulant. Les deux ouvriers qui sont sur la ligne surveillent que les biscuits arrivent bien alignés pour être enrobés et débloquent les biscuits qui sont coincés (ceux trop grands, gros pour passer dans l'enrobeuse par exemple). Pour réorienter et débloquer les biscuits, l'ouvrier

utilise ses mains ou une baguette en fer très fine pour les biscuits qui ne sont pas accessibles à la main. Ils surveillent aussi le chocolat et tous les autres ingrédients qui enroberaient également le biscuit (noix de coco par exemple). Ils doivent régler les espaces pour que l'enrobage entre chaque biscuit soit parfait. Pour régler ces barres de fer, les ouvriers possèdent un crochet en fer pour pousser les barres d'espace et les remettre en place.

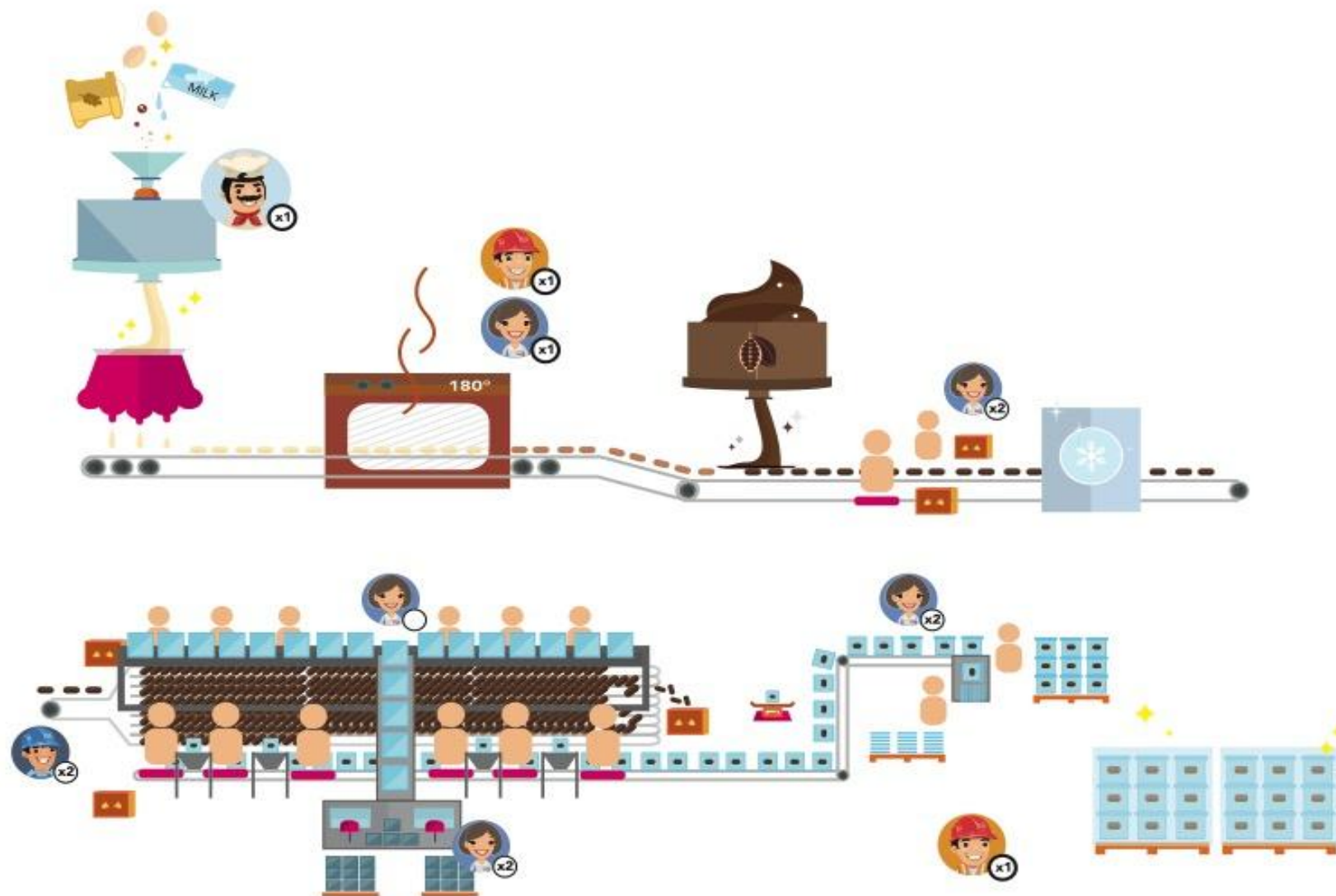
Le frigo : Après avoir passé 25 secondes à l'enrobeuse, les biscuits passent ensuite dans le frigo pour faire sécher le chocolat et arriver secs sur le tapis de ramassage. Les biscuits restent dans le frigo pendant trente-huit minutes. Sur ce poste, aucun ouvrier ne travaille et personne ne surveille la température. Celle-ci n'est surveillée que si les ouvriers au ramassage remarquent que les biscuits arrivent encore « mouillés » sur la ligne.

L'emballage : la zone d'emballage des biscuits est composée de quatre postes différents. C'est l'endroit que nous avons essentiellement, avec l'enrobeuse, décidé d'analyser pour notre travail de recherche.

1. *Le ramassage* : c'est le poste qui occupe le plus d'ouvriers. Il y a au minimum neuf ouvriers qui y travaillent (et plus, suivant les productions différentes). Le rôle de l'ouvrier est de ramasser les biscuits qui passent sur le tapis roulant et de les mettre dans des boîtes.
2. *La balance* : une ouvrière occupe ce poste. Son rôle est de vérifier le calibrage des boîtes de biscuits et d'effectuer les remplacements lors des pauses.
3. *Le garnissage* : les deux ouvriers à ce poste de travail doivent mettre des sachets en plastique dans les boîtes afin de garantir l'hygiène des biscuits.
4. *Les couvercles* : il faut refermer les boîtes remplies de biscuits avec des couvercles et ensuite les déposer sur un plancher afin d'aller les apporter vers la cellophaneuse. Deux ouvriers sont également à ce poste.

Dans le cas de cette configuration de travail, les différents postes sont extrêmement spécialisés et les tâches dépendantes.

3.1.4. Modélisation de la ligne et des postes de travail



3.1.5. Présentation de la technostructure

L'organisation de la production suit un schéma bien précis. Les ressources humaines sont les premiers concepteurs du travail. Les commandes des biscuits arrivent à leurs bureaux et ils organisent les différentes productions. Chaque semaine, des réunions sont organisées pour faire part aux brigadiers et aux ingénieurs de la production prévue la semaine suivante. La réunion principale se déroule le mercredi. Elle permet de faire le bilan de la semaine précédente, de la semaine en cours et de la semaine à venir. Avec les ingénieurs et les brigadiers, le travail n'est organisé que sur base d'un seul critère : les biscuits à produire pour les commandes à venir. Ce sont surtout les ingénieurs qui sont en première ligne de l'organisation du travail car ce sont eux qui agencent les productions en fonction des changements mécaniques à adopter sur la chaîne. Ils ne choisissent pas les biscuits à produire mais leur ordre de production afin de réduire au maximum le temps d'une production à l'autre. Les brigadiers de ligne ont pour rôle de mettre la meilleure équipe en place afin de garantir la production du quota demandé. Il doivent mettre les meilleurs ouvriers aux postes de travail qu'ils maîtrisent le mieux afin de gérer la production. Les ouvriers, quant à eux, n'interviennent pas dans le processus de décision de la production mais disposent de diverses marges de manœuvre qui feront l'objet d'une analyse dans la suite de ce travail.

3.1.6. Identification de la structure formelle de l'usine

Au sein de notre usine, la chaîne conditionne et alimente le travail. Dans ces conditions, nous pourrions penser que la division horizontale du travail des ouvriers est faible. En effet, c'est le but recherché par l'entreprise avec la polyvalence qui y est requise. Cependant, sur le terrain, les ouvriers se retrouvent très souvent au même poste de travail, ce qui diminue leur polyvalence et augmente leur spécialisation. Par exemple, l'ouvrier habitué au ramassage des biscuits est plus rapide que celui qui est généralement consigné à la fermeture des boîtes avec les couvercles. La division horizontale est donc ambiguë sur notre terrain car elle met en évidence une dialectique entre polyvalence et spécialisation des ouvriers. En effet, chacun peut travailler à chaque poste de travail mais certains maîtrisent mieux un poste qu'un autre. En ce qui concerne la division verticale du travail, celle-ci est forte car les ouvriers ne participent pas à la conception du travail car cette dernière est donnée aux ingénieurs de production. Dans cette configuration du travail, nous sommes donc face à

deux types d'acteurs qui subissent tous les deux des divisions du travail inversées : les ouvriers sont soumis à une division horizontale faible mais à une division verticale forte et c'est l'inverse pour les ingénieurs (division horizontale forte mais division verticale faible).

En outre, les mécanismes de coordination sont fondés sur la standardisation des procédures. Les ouvriers travaillent sur des postes de travail précis et clairement définis : emballage des biscuits dans les boîtes, mise en place des couvercles sur ces mêmes boîtes... Chacun exécute la tâche qui lui a été attribuée. Le système est donc uniformisé. Cependant, d'autres acteurs comme les ingénieurs ou les mécaniciens disposent d'autres mécanismes de coordination. Ceux-ci oscillent entre une forme de standardisation des qualifications et un ajustement mutuel. En effet, ces deux acteurs doivent disposer d'une qualification spécifique pour être aux postes qu'ils occupent et ils n'occupent que ce poste de travail. En outre, ils échangent constamment entre eux sur la manière de gérer la ligne de production et les réglages mécaniques de celle-ci.

Cette mise en perspective des mécanismes de coordination met en évidence qu'il y a également deux degrés d'analyse de la qualification des acteurs : les ouvriers qui ont un travail à exécuter assez routinier avec des tâches assez simples comme par exemple mettre un couvercle sur une boîte et d'autres acteurs, comme les ingénieurs, qui ont des tâches beaucoup plus complexes et dont la nature est changeante comme, par exemple, changer la conception d'un biscuit afin qu'il arrive plus rapidement sur la ligne de production.

Malgré cette diversification d'acteurs travaillant sur la ligne, l'analyse des buts révèle que les buts de système sont au service des buts de missions. Par exemple, de nouvelles machines ont été achetées afin d'augmenter l'efficacité du travail pour éviter les retards dans les commandes des fournisseurs. Dans ce cas-ci, le degré d'opérationnalité des buts de missions est donc très fort car les objectifs de la journée de travail et de la ligne (nombre de biscuits à produire,...) sont prescrits et chiffrés. En outre, les buts de système et les buts de missions sont donc intégrés. Cependant, tous les acteurs ne participent pas à la prise des décisions formelles. En effet, les décisions sont prises au sommet de la hiérarchie, au niveau du conseil d'administration, avec des acteurs qui n'ont aucun lien avec la ligne de travail, ni même avec l'usine. Les ingénieurs sont parfois consultés lors des réunions mais ils n'ont qu'un avis consultatif. Les décisions pour l'entreprise sont donc prises par un petit cercle de personnes sans consultation de la base. Néanmoins, les acteurs du terrain sont consultés mais uniquement pour l'aspect pratique, c'est-à-dire pour gérer ensemble la mise en place des

décisions. Une réunion hebdomadaire est organisée dans ce but et elle y convie tous les acteurs de la chaîne hormis les ouvriers.

3.1.7. Modèle organisationnel

Au terme de cette analyse, nous avons pu relever que le modèle organisationnel de notre usine était essentiellement une *configuration bureaucratique mécaniste*. En effet, la division du travail est très verticale, les ouvriers ont peu d'autonomie sur la ligne, notamment dû à la chaîne. En outre, le niveau horizontal est ambigu, oscillant entre polyvalence et spécialisation. Les mécanismes de coordination sont axés sur la standardisation des procédures et la qualification des acteurs est faible car le travail sur la ligne est très routinier. Les buts de système prédominent et sont au service des buts de missions. Le degré d'opérationnalité est élevé car l'organisation révèle des objectifs chiffrés et donc mesurables. Les buts de missions et de système sont fortement intégrés car la chaîne, de par son conditionnement, emboîte les deux.

Cependant, d'autres acteurs que les ouvriers de la ligne de production entrent en compte dans l'organisation. Les ingénieurs, par exemple, ne répondent pas à cette configuration bureaucratique mais à une *configuration professionnelle*. En effet, leur division verticale est faible mais la division horizontale est forte avec une forte spécialisation. La standardisation des qualifications est élevée,...

Cette dichotomie entre les différents modèles d'organisation utilisés illustre la complexité de notre lieu de recherche où les acteurs ne bénéficient pas de la même organisation de travail et, donc, pas des mêmes capacités de saisir des opportunités.

3.2. Diagnostic de la structure informelle

Différents éléments vont être mis en évidence dans l'établissement de la structure informelle de notre usine. Nous allons révéler l'informel que nous avons pu mettre en évidence lors de nos observations et entretiens afin de porter un éclairage plus significatif sur le sociogramme des relations. Ce dernier sera donc présenté à la fin du diagnostic de la structure informelle.

3.2.1. Distribution des postes de travail : rotation et polyvalence

Une journée type sur notre ligne se déroule de cette manière : toutes les heures quarante de travail, les ouvriers prennent une pause de vingt minutes. Au terme de ces pauses, les ouvriers doivent effectuer des rotations de postes dans un ordre bien défini et réglementé.⁴ Ils changent donc théoriquement quatre fois de poste sur une journée de travail. Comme signifié *supra*, la ligne de production est composée de différents postes de travail, chacun ayant sa spécificité, ce qui contribue au bon déroulement de la fabrication du produit. En effet, l'ouvrier qui travaille à la confection de la pâte ne fait absolument pas le même travail que celui qui emballe le biscuit dans la boîte. Cette rotation des places permet de maintenir un équilibre, une équité dans la répartition des postes entre les ouvriers, elle est donc garante d'une certaine égalité entre les postes de travail « faciles » et « difficiles ». Mais qu'en est-il réellement de cette distribution des postes ?

Cette distribution des postes n'est en effet que théorique. Dans la pratique, cela ne se déroule pas de cette manière. Très souvent, ils nous répondaient que « *c'est toujours les mêmes aux bonnes places* » (Extrait d'entretien, ouvrier 1, 18 décembre 2016) ; « *la fin de la ligne, c'est plus facile, on travaille moins, on n'a plus que deux rangs [de biscuits] à ramasser mais moi en tant que première de ligne, j'en ai trois !* » (Extrait d'entretien, ouvrier 7, 4 avril 2017). Il nous a donc semblé, dans un premier temps, ressentir une sensation de frustration de la part des ouvriers. Cependant, lorsque nous affinions notre entretien et nos questions, nous avons rapidement remarqué qu'aucun des ouvriers ne voulait quitter le poste de travail qui lui était habituellement attribué. A la question « quelle est votre poste favori et détesté autour de la chaîne », la plupart choisissent leur poste comme favori : « *j'aime bien ma place, c'est une place facile car je suis assise toute la journée, le pire c'est les boîtes, ça je déteste. On est tout le temps debout* » (Extrait d'entretien, ouvrier 4, 9 mars 2017) ; « *je ne veux pas changer de poste, j'y suis habituée* » (Extrait d'entretien, ouvrier 7, 4 avril 2017) ; « *mon poste favori... euh... celui du ramassage sur la ligne. Je le connais par cœur* » (Extrait d'entretien, ouvrier 10, 11 avril 2017). Ces entretiens ont donc pu mettre en évidence un paradoxe chez les ouvriers : ceux-ci semblent floués par rapport aux postes qui sont attribués mais ils ne veulent pas occuper un autre poste qu'ils considèrent comme plus facile. Lorsque nous faisons remarquer ce paradoxe aux ouvriers, ces derniers l'expliquaient généralement

⁴ Premier poste de ramassage => deuxième poste de ramassage => troisième poste de ramassage => en face premier poste de ramassage => garnissage => ramassage arrière => couvercles => premier ramassage...

par l'habitude ou ils essayaient de mettre en évidence les points positifs de leur poste : *« c'est vrai qu'en étant première de ligne, je ramasse trois rangs mais derrière, c'est pire. On doit en ramasser deux mais les rangs sont plus loin, il faut plus s'étirer et ça fait mal aux épaules. Je n'aime pas aller derrière, c'est pour avoir des tendinites ! D'ailleurs, toutes les femmes (ouvrières) qui ont des problèmes aux épaules, elles sont à la fin ! »* (Extrait d'entretien, ouvriers 4, 9 mars 2017) ; *« au garnissage, on peut faire beaucoup d'avance et donc après on dépose nos réserves mais moi je n'aime pas ! Je préfère être à ma place, au moins à ma place, je suis assise »* (Extrait d'entretien, ouvrier 7, 4 avril 2017). Cependant, dans notre analyse, il semblerait que d'autres aspects soient pris en compte dans le choix de ce poste défini. En effet, nous avons pu remarquer que cette spécialisation du poste de travail amène les ouvriers à choisir le poste dans lequel ils se sentent le plus « à l'aise ». Cela permet aux ouvriers d'être plus libres dans l'organisation de leurs tâches et de parvenir à les faire plus rapidement qu'un autre ouvrier : *« ici, je suis bien. J'ai même le temps de ranger mes cuvettes, c'est plus propre »* (Extrait d'entretien, ouvrier 3, 10 février 2017) ; *« j'aime bien être debout, je vais chercher la musique, je peux bouger »* (Extrait d'entretien, ouvrier 4, 9 mars 2017). En effet, plus les personnes se sentent bien à leur poste de travail, moins elles se sentent conditionnées par la chaîne car elles bénéficient de plus de libertés.

En outre, ce favoritisme apparaît également dans d'autres éléments dans nos entretiens et les mêmes constatations peuvent être réalisées. En effet, nombreux ouvriers se plaignent également du favoritisme des tournantes et des pauses : *« moi j'ai le premier break et c'est le pire, tu travailles seulement depuis quarante minutes et tu as déjà une pause, c'est trop rapide ! Et... c'est toujours les mêmes qui ont les bons breaks car c'est une habitude pour eux, ils ne changent jamais »* (Extrait d'entretien, ouvrier 3, 10 février 2017). Cependant, lors de nos observations, nous avons pu remarquer que les personnes choisissaient leurs pauses et qu'elles y trouvaient des avantages. La première pause, par exemple, permet à l'ouvrier d'avoir une pause de quarante minutes de temps de midi car elle débute juste après les vingt minutes prévues par le repas. Certains veulent cette première pause pour manger sans précipitation (Observation, chronique d'activités, 10 décembre 2016).

3.2.2. Gestion des nouveaux imprévus : les intérimaires et les problèmes techniques

De plus, une seconde constatation peut être établie : la spécialisation des ouvriers dans leur travail conduit à la bonne gestion de l'organisation du travail. En effet, lors d'une de nos observations, nous avons pu assister à une journée où nombreux ouvriers étaient absents et ceux-ci étaient remplacés par des intérimaires. Ces intérimaires n'étant pas habitués au travail, toute l'organisation du travail s'est retrouvée chamboulée car les tâches sur la ligne sont dépendantes. De prime abord, nous pourrions penser que cette dépendance des tâches conduit les ouvriers à s'entendre entre eux afin de stabiliser la bonne organisation du travail. Certes, ce comportement a pu être observé et nous avons remarqué une certaine entraide entre les ouvriers.

Cependant, cette entraide n'est valable que lorsque des éléments extérieurs viennent perturber l'équilibre établi. C'est le cas des problèmes techniques. Lorsqu'il y a une panne sur la ligne, les mécaniciens sont immédiatement prévenus par le brigadier et doivent se présenter dans les minutes qui suivent sur la chaîne. Le problème est que les mécaniciens n'arrivent pas très rapidement sur la ligne, ce qui agace profondément le brigadier et les ouvriers car ils n'ont aucune autre occupation que d'être à la cafétéria. En effet, ils n'ont aucune autre tâche à effectuer excepté de réparer les défaillances techniques et pannes. Il existe deux types d'interventions de la part des mécaniciens :

- Les défaillances techniques de la machine qui nécessitent quelques réglages (par exemple, le tapis de ramassage qui bouge, des barres de ramassages qui sautent et ne forment plus les rangs de biscuits,...). Lors de ces pannes, la production n'est pas arrêtée et les mécaniciens réparent ou réajustent la machine. Les ouvriers, quant à eux, tentent d'effectuer leur travail de la meilleure manière possible.
- Les pannes qui nécessitent l'arrêt complet de la production. La pâte n'est alors plus fabriquée et la ligne n'est plus approvisionnée en biscuits.

Cette distinction est nécessaire car elle montre une différenciation de stratégie de la part des ouvriers. En effet, la stratégie adoptée par les ouvriers n'est pas la même s'il s'agit d'une panne ou d'une défaillance technique et leurs relations avec les mécaniciens influent également selon celle-ci. Par exemple, dès la moindre panne ou la moindre défaillance technique de la machine (par exemple, les rangs des biscuits qui sautent, des biscuits trop larges ou encore un enrobage trop mouillé que pour être ramassés,...), cela conduit les ouvriers à ne plus faire le travail qui leur est prescrit par leur poste de travail car ils doivent

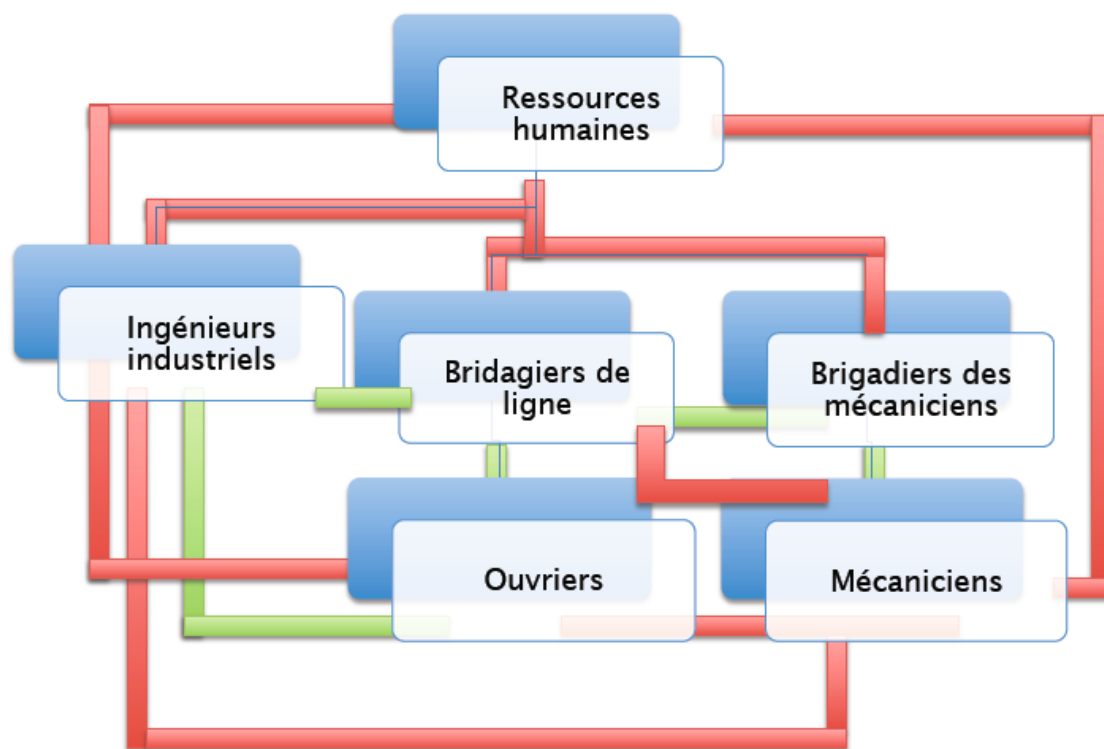
en plus gérer les inconvénients de la machine : jeter les mauvais biscuits, remplir les bacs à brisures, aller chercher de nouveaux bacs vides pour remplacer ceux remplis, dégager de la ligne les bacs remplis, aller peser les bacs pour savoir la part de déchets sur la journée, balayer si des biscuits sont tombés à côté des bacs,... Jusqu'à la panne, ils n'avaient pas de motifs pour ne pas réaliser le travail demandé mais dès qu'une défaillance apparaît, les ouvriers se désolidarisent des intérimaires et ne s'entraident plus, prétextant que leur travail est décuplé par la gestion des nouveaux inconvénients (défaillances techniques ou gestion des nouveaux intérimaires) (Observation, chronique d'activités, 30 mars 2017). Dans ce cas, et pour justifier leurs attitudes, les ouvriers se réfèrent à la norme. En effet, la règle permet aux ouvriers de se retrancher derrière celle-ci.

Une fois de plus, le formalisme du travail joue un rôle dans l'organisation du travail. Par cette normativité, les ouvriers se justifient sur leurs tâches en mettant en avant ce qui est spécifique à leur poste et ce qui ne l'est pas, ce qui leur permet de ne pas réaliser des tâches qui ne sont pas associées à leur poste de travail. Le travail très normalisé permet aux ouvriers de s'émanciper de certaines contraintes. L'organisation verticale du travail permet donc aux ouvriers de se libérer de certaines tâches qui ne leur sont pas spécifiquement associées, ce qui est plus difficilement le cas dans une organisation horizontale du travail où les tâches en collaboration et en autonomie sont de plus en plus intenses.

Il en ressort donc une liberté accrue des ouvriers dans le cadre où la norme permet de fixer les marges de manœuvre possibles à côté de cette norme. La règle est donc perçue plus comme un repère que comme une contrainte. La machine arrive donc à contrôler certains aspects du travail ouvrier mais elle ne permet pas de tout contrôler. Les ouvriers arrivent, à côté de ce contrôle, à développer des stratégies qui leur permettent d'acquérir des libertés dans leur travail.

3.2.3. Sociogramme des relations

Afin de procéder au diagnostic de la structure informelle de notre ligne de production, nous allons repartir de l'organigramme des acteurs. Dans le sociogramme ci-dessous, les relations positives entre les acteurs sont indiquées en vert et les relations négatives en rouge.



Comme nous le montre ce sociogramme, les ressources humaines ont des liens négatifs avec tous les autres acteurs de la ligne. Un facteur principal, communément partagé par tous les acteurs, peut expliquer ces relations. Il s'agit de la méconnaissance du travail des responsables des ressources humaines. Cependant, c'est entre les ressources humaines et les ingénieurs industriels que le climat est tendu à cause des améliorations techniques à apporter à l'usine. Les ingénieurs industriels ne se sentent pas entendus par les ressources humaines qui prennent les décisions : *« ce sont des personnes qui travaillent dans les bureaux, ils ne savent pas ce qui est le mieux pour l'entreprise »* ; *« ils ne connaissent rien à l'organisation du travail, demande-leur d'aller sur une ligne et ils sont perdus »* (Extraits d'entretien, ingénieur, 06 décembre 2016) et cela les frustre car ils se sentent légitimes, de part leur qualification, quant aux décisions à prendre d'un point de vue technologique. Il en va de même pour les brigadiers, les ouvriers et les mécaniciens qui ne se sentent parfois pas pris en considération et déplorent des décisions imposées d'en haut qui chamboulent les plannings : *« parfois, hop, on vient nous dire demain on change mais ce n'est pas comme ça que ça va, il y a des gens derrière ! »* (Extrait d'entretien, brigadier de ligne, 06 décembre 2016) ; *« Mme*

B. elle vient parfois sur la ligne... je ne l'écoute même plus quand elle parle » (Extrait d'entretien, ouvrier, 06 décembre 2016).

Les ingénieurs, quant à eux, entretiennent de bonnes relations avec les ouvriers et les brigadiers de ligne car leurs relations sont d'ordre ludique. En effet, les ingénieurs viennent expliquer les nouveautés comme, par exemple, les nouveaux modèles en chocolat qui seront moulés sur les biscuits ou le changement de goût opéré sur des biscuits existants⁵... Les acteurs prennent donc cela comme une partie de détente où ils découvrent les nouveautés de l'usine. Cependant, ils n'entretiennent pas de bonnes relations avec les mécaniciens. Il semblerait qu'une rivalité entre ces deux acteurs se soit installée. Celle-ci est focalisée sur les connaissances techniques de ceux-ci. Les mécaniciens jugent que les ingénieurs n'ont que des connaissances théoriques mais qu'ils ne sont pas efficaces à partir du moment où il faut être dans la pratique et les ingénieurs estiment que si les machines sont parfois cassées et en panne, c'est à cause des mauvaises réparations apportées par les mécaniciens.

Les brigadiers de ligne entretiennent de bonnes relations avec les ouvriers, les brigadiers des mécaniciens et les ingénieurs. Avec les ouvriers, les relations sont bonnes car, généralement, les brigadiers essaient de donner aux ouvriers les postes qu'ils désirent sur la chaîne. En effet, comme explicité précédemment, la polyvalence n'est pas toujours respectée et les ouvriers choisissent, en collaboration avec le brigadier, les postes qu'ils préfèrent et pour lesquels ils sont le plus spécialisés.

En ce qui concerne les relations avec les brigadiers des mécaniciens, les relations sont bonnes car ils s'entraident entre personnes du même statut professionnel. Cependant, les brigadiers de ligne n'entretiennent pas de bonnes relations avec les mécaniciens. En effet, les relations entre ces deux acteurs se dégradent lors des pannes sur la ligne. C'est donc la panne qui matérialise les relations. Les brigadiers reprochent aux mécaniciens d'arriver trop lentement sur la ligne pour commencer les réparations. *« Il leur faut parfois 15 minutes avant d'arriver alors qu'ils sont assis à la cafétéria. Ils se renvoient la balle, en se demandant qui va bien se lever pour venir... »* (Extrait d'entretien, brigadier de ligne, 06 décembre 2016). C'est également pour cette raison que les ouvriers ont de mauvaises relations avec les

⁵ Les modifications sur les biscuits existants ont pour but de réduire les coûts de fabrication tout en gardant la même saveur. On substitue par exemple du sucre par un sucre moins cher, des graisses différentes... Lors de leur pause, les ouvriers de la ligne testent alors trois biscuits à l'aveugle dont un est l'original et les deux autres modifiés. Il doit alors choisir celui qui est le meilleur au goût et au visuel et expliquer pourquoi il fait ce choix et ce qui ne lui plaît pas dans les autres biscuits. A terme, les ingénieurs effectuent ou non les changements. Les ouvriers, quant à eux, reçoivent des boîtes de biscuits gratuites au bout d'un certain nombre de participations (Observation, 10 décembre 2016).

mécaniciens. Ils reprochent à ces derniers de ne pas prendre leur travail en considération car c'est ensuite aux brigadiers et aux ouvriers que sont formulés les reproches sur les quotas de production : « *Eux, ils « s'en foutent », ils retournent à la cafétéria et nous on doit faire un chiffre pour la journée et si la panne dure trop longtemps, c'est foutu* » (Extrait d'entretien, ouvrier, 06 décembre 2016). C'est pour cette raison que les mécaniciens n'entretiennent pas de très bons rapports généraux dans le sociogramme des relations. En effet, la seule relation positive qu'ils ont est celle qu'ils entretiennent avec leur brigadier. Celle-ci s'explique par le fait que les mécaniciens disposent d'une grande autonomie dans leur travail. Les brigadiers se trouvent souvent dans l'atelier de réparation des pièces et les mécaniciens sur la ligne, ils se voient accorder une grande liberté dans leur travail.

Au terme de cette présentation du sociogramme des relations, nous pouvons affirmer que deux éléments matérialisent les problèmes entre les acteurs : la méconnaissance du travail et les pannes. En outre, les sources de pouvoir et les zones d'incertitudes dans le travail sont nombreuses :

- les ingénieurs possèdent l'expertise mais elle n'est pas prise en compte par la hiérarchie ce qui conduit à des tensions. En outre, il y a des tensions pour cette maîtrise de l'expertise entre eux et les mécaniciens ;
- la maîtrise de l'environnement est aux mains des ouvriers. Ce sont eux qui connaissent le mieux la ligne et ses différents postes de travail. Grâce à cette maîtrise, ils posent des stratégies en choisissant les postes qui leur conviennent sans respecter la polyvalence théoriquement exigée ;
- les brigadiers possèdent l'information. Ce sont eux qui assistent aux réunions et qui disposent des plannings pour les jours à venir ;
- les règles sont élaborées par les ressources humaines et la hiérarchie. Cependant, celles-ci sont négociées sur le terrain par les ententes entre les brigadiers et les ouvriers.

4. Discussion

Pour débiter l'analyse de notre travail, nous allons croiser les données empiriques recueillies sur le terrain et les confronter aux hypothèses que nous avons émises.

4.1. Hypothèse 1 : la structure formelle de la ligne empêche les ouvriers d'élaborer des stratégies

Comme nous l'avons précédemment démontré, au sein de cette organisation formelle, c'est la chaîne qui est l'élément central et qui alimente le travail. Selon la typologie établie par Mintzberg, le modèle organisationnel est un modèle bureaucratique mécaniste. Dans ces conditions, nous pourrions penser que la division horizontale du travail des ouvriers est faible. En effet, c'est le but recherché par l'entreprise. Les brigadiers ont pour consigne de former chaque ouvrier à tous les postes de travail sur la chaîne afin de n'avoir aucun problème en cas d'absence de certains d'entre eux. La polyvalence serait donc très forte ce qui entraîne une division horizontale faible. En outre, la structure formelle de notre usine induit des mécanismes de coordination fondés sur la standardisation des procédures. Les ouvriers travaillent sur des postes de travail précis. Le travail est clairement défini : emballage des biscuits dans les boîtes, autant de biscuits par boîte, mise en place des couvercles sur ces mêmes boîtes... Chacun exécute la tâche qui lui a été attribuée. Le système est donc uniformisé.

Cependant, d'après nos données empiriques exposées précédemment, les ouvriers se retrouvent très souvent au même poste de travail, ce qui diminue leur polyvalence et augmente leur spécialisation. Par exemple, l'ouvrier habitué au ramassage des biscuits est plus rapide que celui qui est généralement consigné à la fermeture des boîtes. La division horizontale sur notre terrain de recherche est donc ambiguë car elle se compose d'un phénomène dialectique entre polyvalence des ouvriers (chacun peut travailler à chaque poste de travail) et spécialisation (ceux-ci maîtrisent mieux un poste qu'un autre).

Mais comment les ouvriers arrivent-ils à échapper à cette polyvalence des postes et à choisir celui qui leur sied le mieux ? Comme nous l'avons précédemment évoqué, le

brigadier de la ligne a comme consigne d'effectuer les rotations de postes toutes les deux heures. Pourquoi n'applique-t-il pas cette mesure à la lettre ? Sur notre terrain, plusieurs éléments peuvent expliquer cette manière d'agir de la part du brigadier. Dans un premier temps, il est primordial de savoir que le brigadier de la ligne est un ancien ouvrier de la ligne. Il s'agit donc d'une personne qui travaillait avec les autres collègues ouvriers sur la ligne de production. Lorsqu'elle était ouvrière, elle essayait également de rester au poste qui lui convenait le mieux. Il semble dès lors quasiment impossible d'imposer à ses anciens collègues quelque chose que l'on n'appliquait pas soi-même lorsque l'on était dans la même position. Cette manière de fonctionner est totalement différente de celle qu'avait évoquée Michel Crozier dans son analyse des Monopoles du tabac. En effet, dans la configuration du monopole, il n'y a aucune promotion interne dans l'entreprise, ce qui n'est pas le cas de notre usine (Crozier, 1963). De part cette organisation interne, notre usine permet aux ouvriers de détenir un certain pouvoir sur l'organisation de la ligne de production, induite par la promiscuité entre eux et le brigadier. Une promiscuité qui ne résulte pas d'une socialisation hiérarchique favorable mais de l'ancienne configuration sociale de la ligne. Les ouvriers de la ligne ne considèrent pas le brigadier comme leur supérieur hiérarchique mais comme une collègue. Ils n'acceptent donc pas de recevoir des recommandations de sa part ni de faire en fonction de ce que le brigadier a demandé. C'est une différence majeure entre notre terrain de recherche et celui du Monopole de Crozier. En effet, comme mentionné *supra* dans la revue de littérature, la structure formelle présentait trois conditions : les rôles de chacun sont précis et les fonctions et les compétences ne se chevauchent pas, le recrutement est extérieur et les promotions en interne sont rares et les règles sont impersonnelles. Nous pouvons donc observer que dans le cas de notre usine, la deuxième règle n'est pas appliquée et ce, dans tous les cas. Tous les brigadiers de l'usine sont des anciens ouvriers qui ont travaillé sur la ligne. Aucun d'entre eux ne vient de l'extérieur. Pourquoi ? Lors de notre discussion avec la responsable des ressources humaines, celle-ci nous a indiqué deux raisons pour lesquelles elle opère ce choix : la première est qu'il est plus facile de prendre quelqu'un qui connaît déjà le travail sur la ligne, commencer à recruter en externe et former quelqu'un coûte cher et la deuxième est que la part de socialisation et les liens avec les ouvriers sont déjà établis. L'équipe des ressources humaines estime donc que la part d'amitié préexistante aux relations entre le brigadier et les ouvriers n'est pas un argument suffisant que pour ne pas opérer ce choix. En outre, cette stratégie révèle une stratégie de la part des ressources humaines : la stratégie de *loyalty* que l'on a mentionnée *supra* et développée par Hirschman. En effet, les brigadiers, ouvriers promus, se sentent redevables à l'entreprise car ils n'ont aucune

compétence, aucun diplôme, aucune ancienneté en plus que leurs anciens collègues. Ils ont donc l'impression qu'ils se doivent d'être loyaux à l'égard de ceux qui leur ont donné une chance d'évoluer. Cette loyauté est double car les ouvriers se sentent loyaux envers le brigadier qui leur permet d'élaborer leurs stratégies dont le choix des postes de travail et le non respect de la rotation des places.

Cependant, les ouvriers dérogent parfois à cette règle tacite et acceptent de quitter leurs postes favoris dans certaines circonstances. La plus marquante est celle de l'arrivée trop massive d'intérimaires sur la ligne de production. En effet, dans ce cas-ci, les ouvriers habitués aux postes doivent se positionner de manière stratégique sur la ligne afin d'aider, s'il le faut, l'intérimaire qui travaille avec eux. Dans le cas de notre production type, l'intérimaire sera toujours accompagné d'un ouvrier au garnissage, aux couvercles et à tous les postes de ramassage. Ces derniers étant moins habitués au travail et à la cadence des machines, le brigadier attribue donc les places en fonction. Les ouvriers ne vont donc pas aux postes qu'ils occupent habituellement. A première vue, nous pourrions penser que, dans ce cas, le brigadier possède un certain pouvoir sur les ouvriers car ceux-ci se plient à ce que le brigadier a préparé comme planning. Cependant, il n'en est rien. En effet, ce qui pousse les ouvriers à accepter cette organisation n'est pas dû au respect du rapport hiérarchique mais est attaché à leur capacité de travail mais surtout à une manière de montrer leur importance dans le processus de production. Effectivement, les ouvriers veulent montrer qu'ils savent gérer le travail demandé, quelles que soient les conditions, mais aussi montrer aux autres travailleurs (dans ces cas, les intérimaires ou les étudiants), qu'ils sont capables d'assumer tous les postes de la chaîne et que leur présence sur la ligne est obligatoire, sans quoi, le travail ne pourrait être effectué de manière efficace.

Finalement, le pouvoir qui avait l'air *a priori* aux mains du brigadier imposant dans certaines conditions des postes aux ouvriers est une fausse idée. Ce sont les ouvriers qui, par leur maîtrise de la machine et leur volonté de montrer leur importance sur la ligne, détiennent le réel pouvoir sur l'organisation du travail. Les ouvriers parviennent donc à utiliser la structure formelle du travail : la machine étant poussée à son maximum, la chaîne conduit à devoir avoir des habitudes pour pouvoir la maîtriser. Cela permet donc aux ouvriers d'acquérir un certain pouvoir dans l'organisation du travail. La machine et son formalisme et surtout sa maîtrise sont donc utilisés par les ouvriers pour élaborer leurs stratégies et cela leur donne du pouvoir. Cette constatation a l'air anodine, voire banale, mais elle met en évidence

que le formalisme des tâches et le cadre très normatif de la machine ne conduisent pas les ouvriers à l'aliénation et à la lassitude du travail mais bien à une marge de manœuvre qui leur permet d'être plus libres car ils peuvent se situer par rapport à une norme, ce qu'un poste moins formalisé ne permet pas. Dans le cas de notre terrain, il semblerait que l'organisation verticale du travail conduit paradoxalement à plus d'autonomie chez les ouvriers qu'une organisation horizontale. Il en résulte donc que l'organisation formelle de l'usine n'est pas suffisante pour éviter aux ouvriers d'élaborer des stratégies. Et mieux, la structure formelle est parfois utilisée comme garante de ce pouvoir aux ouvriers, comme nous venons de le montrer avec l'arrivée des intérimaires sur la ligne. Dans ce cas de figure, les ouvriers acceptent de jouer le jeu de la structure formelle, de jouer la polyvalence et la rotation des places, car cela leur donne un pouvoir : celui de montrer leur importance sur la ligne. Ce pouvoir n'est donc pas tout le temps utilisé par les ouvriers pour sans cesse élaborer des stratégies de contournement de travail. Ils l'utilisent également pour montrer leur importance sur la ligne et pour montrer aux autres acteurs que leur présence est primordiale. Dans ce cas, il y a donc deux sens à mettre en évidence dans la volonté des ouvriers à acquérir du pouvoir : un sens stratégique, qui leur permet d'arriver à leurs objectifs, et un sens social, qui leur permet de s'intégrer dans un tissu de travail qui leur donne une importance.

Mais qu'en est-il de ce pouvoir lorsque les ouvriers sont confrontés à la diversité d'acteurs qui travaillent sur la ligne ? Non plus à des personnes intérimaires, ponctuellement sur place mais à d'autres groupes d'acteurs, installés tout autant dans leurs habitudes, parfois supérieurs hiérarchiquement. Parviennent-ils toujours autant à élaborer des stratégies ? C'est la deuxième hypothèse que nous avons testée sur notre terrain.

4.2. Hypothèse 2 : la diversité d'acteurs sur la ligne ne permet pas aux ouvriers d'élaborer des stratégies

Comme nous avons pu l'observer précédemment dans le sociogramme des relations, six acteurs (les ressources humaines, les ingénieurs industriels, les brigadiers de ligne, les brigadiers mécaniciens, les mécaniciens et les ouvriers) sont présents sur la ligne et les relations entre eux ne sont pas toujours positives. Nous avons émis comme hypothèse qu'à cause de cette grande diversité d'acteurs sur la ligne, ayant des buts et des intérêts différents, les ouvriers n'arrivent pas à élaborer des stratégies. Pour rappel, le sociogramme de relations

met en évidence que les ouvriers ont des contacts positifs avec le brigadier de ligne et les ingénieurs industriels mais ont des relations négatives avec les ressources humaines et les mécaniciens. Ils n'ont, en outre, jamais de contact avec le brigadier des mécaniciens.

Dans le cas de la relation entre ouvriers et brigadier de ligne, nous avons déjà, lorsque nous avons répondu à l'hypothèse précédente, relevé que les ouvriers parvenaient à élaborer des stratégies et ce, malgré le rapport hiérarchique entre eux et le brigadier. En effet, la polyvalence des tâches et la rotation des postes ne sont pas respectées et sont au loisir des ouvriers. Tant que cela convient aux ouvriers et que le travail est fait, le brigadier ne s'interpose pas à la gestion collective des postes de la part des ouvriers.

Imaginons une minute que le brigadier veuille tout de même imposer la polyvalence et la rotation aux ouvriers. Serait-ce une décision rationnelle de la part du brigadier ? Cette question a déjà été soulevée par Crozier dans le phénomène bureaucratique. Dans le cas des Monopoles, un litige éclate entre un chef d'atelier et un ouvrier d'entretien. Ce dernier estime que la panne est trop importante pour être réparée alors que cette aptitude n'est pas de son ressort mais de celle du chef d'atelier. Celui-ci trouve que la panne n'est pas aussi grave qu'estimée par l'ouvrier et lui demande de la réparer, ce que l'ouvrier ne fera pas. Une querelle éclate entre les deux : le chef d'atelier n'apprécie pas que l'on mette en doute ses compétences techniques, meilleures que celles de l'ouvrier d'entretien. Finalement, c'est le chef d'atelier qui va réparer la panne alors que ce n'est pas sa fonction mais celle de l'ouvrier d'entretien. Pour régler le litige, le chef d'atelier va en parler au Directeur qui décide de ne pas sanctionner l'ouvrier qui n'a pas fait son travail. Pourquoi ? Lors de son entretien avec Crozier, ce dernier explique « *pourquoi c'était la seule décision rationnelle. S'il avait puni l'ouvrier d'entretien, tout le service d'entretien aurait immédiatement fait grève avec le soutien de l'ingénieur technique (car c'est lui qui dispose des meilleures compétences techniques et n'aurait pas apprécié que le chef d'atelier pense que c'est lui). Ils auraient facilement réussi à paralyser l'usine et le directeur aurait été très probablement abandonné par la direction générale qui n'aurait pas voulu tenir tête aux syndicats pour une affaire aussi mince et aussi ambiguë* » (Crozier, 1990 : 154 – 156).

Dans le cas de notre terrain, la décision du brigadier de ligne de laisser une marge de manœuvre aux ouvriers peut être assimilée à celle du Directeur. Il vaut mieux céder sur un point que de paralyser l'usine. Le Directeur sait que le chef d'atelier a raison et qu'il a débloqué la panne de l'usine ce qui a permis de relancer la production mais il a estimé, suivant toutes les décisions qui s'offraient à lui, de choisir celle qui lui semblait la plus rationnelle. C'est le

principe de la rationalité limitée. Il en est de même pour notre brigadier qui préfère céder sur la rotation et la polyvalence que de se confronter à des ouvriers en colère. En outre, le brigadier est un ancien ouvrier, il y a donc un rapport social différent qui est établi entre lui et les ouvriers qu'avec un autre acteur de la ligne. C'est le seul à avoir été leur collègue, ce qui influence également sa décision à aller dans ce sens, ce qui n'est pas le cas du Directeur au sein du monopole. Finalement, parmi tous les choix qu'il peut faire - *obliger les ouvriers à être polyvalent, à respecter les tournantes dans l'ordre établi par l'organisation du travail...* - il décide de laisser faire les ouvriers, ce qui lui semble être le meilleur choix. C'est la même chose dans le cas du Directeur. De son point de vue, il est gagnant car il a réussi à maintenir le bon état de fonctionnement de l'usine et a cadencé une grève. Dans le cas de notre terrain de recherches, notre brigadier se sent également gagnant : la production sera réalisée dans les meilleures conditions et les ouvriers sont satisfaits d'être là où ils désirent être. Le respect des règles est donc secondaire tant qu'il n'y a pas de répercussion sur la production et face à la rationalité des acteurs. Ce qui prime, c'est leur rationalité limitée et cette rationalité contribue à servir leurs intérêts car le choix le plus rationnel sert les ouvriers. La machine et son formalisme ne parviennent pas à cadenciser les acteurs car les stratégies de contournement de polyvalence et de rotation mises en place par les ouvriers reposent sur cette rationalité.

En outre, les ouvriers entretiennent de bonnes relations avec les ingénieurs. Comme expliqué *supra*, les relations entre ces deux acteurs sont plutôt ludiques car les ingénieurs viennent présenter les nouveaux modèles de biscuits aux ouvriers ou les changements de goût opérés sur les biscuits existants. Cela plaît aux ouvriers car ils se sentent valorisés. En effet, ils n'ont aucune compétence spécifique dans ce domaine mais ils aiment à penser que leur expertise des biscuits produits par l'usine est reconnue. En effet, par le test des biscuits, ceux-ci estiment qu'ils sont ceux qui connaissent le mieux le goût et la forme des biscuits de la ligne. Leur avis est pris en compte. Il y ressort une valorisation de leur travail. Par ce biais ludique et non formel car non obligatoire et ne répondant à aucune règle, les ouvriers exercent un rapport expressif autonome au travail, apparenté au cas des caissières (Ferreras, 2007 : 65). Les ouvriers se sentent inclus dans le tissu social de l'usine, ils se sentent respectés pour ce qu'ils sont et ils ont l'impression que leurs compétences sont mises en valeur. On leur fait confiance et ça leur permet de se sentir importants sur leur lieu de travail. La stratégie de collaboration des ouvriers trouve donc un intérêt social à collaborer avec les ingénieurs.

Cependant, les ouvriers entretiennent de très mauvaises relations avec les mécaniciens et les ressources humaines. Les relations avec les mécaniciens sont les plus tendues. En effet, divers problèmes résultent du contact entre ces deux groupes d'acteurs. Le premier et le plus significatif se déroule lors des problèmes techniques à la ligne. Comme évoqué *supra*, le problème résulte dans l'arrivée des mécaniciens sur la ligne. Celle-ci n'est pas très rapide ce qui agace profondément le brigadier et les ouvriers car ils n'ont aucune autre occupation. En effet, ils n'ont aucune autre tâche à réaliser excepté de réparer les défaillances techniques et pannes. Cette distinction est nécessaire car elle montre une différenciation de stratégie de la part des ouvriers. En effet, la stratégie adoptée par les ouvriers n'est pas la même s'il s'agit d'une panne ou d'une défaillance technique et leurs relations avec les mécaniciens influent également selon celle-ci.

Le cas des défaillances techniques est le plus problématique du point de vue des ouvriers. Lors de ce type de problème, la ligne n'est pas arrêtée. Les biscuits arrivent donc sur le tapis de ramassage. Pour les ouvriers de la ligne qui ne subissent pas le problème technique, ils continuent leur travail habituel. Pour les autres, ils doivent jeter les biscuits qu'ils ne sont pas capables de ramasser. Les ouvriers ont donc énormément de tâches à gérer pendant ces défaillances. Dans ce cas, les tâches des ouvriers se multiplient et il est très difficile pour eux de tout gérer pendant un long moment. C'est le point culminant de l'exaspération des ouvriers envers les mécaniciens qui trainent à la cafétéria au lieu d'arriver sur la ligne. En outre, le brigadier de ligne est également exaspéré par cette situation car, comme relevé dans les entretiens, ce sera à lui de justifier, lors des prochaines réunions, pourquoi il y a autant de déchets. Le mécanicien n'aura, quant à lui, à se justifier de rien. Dans cette situation, le brigadier et les ouvriers doivent respecter un maximum les tâches attribuées à leur poste initial et, en même temps, gérer les contraintes de la défaillance technique. Dans ce type de configuration, ni le brigadier, ni les ouvriers n'arrivent à élaborer une stratégie immédiate pour presser le mécanicien à arriver sur la ligne. C'est le mécanicien qui détient le pouvoir.

Mais, il y a des situations où les ouvriers arrivent à contrer les mécaniciens et à élaborer une stratégie bien rodée. C'est dans le cas des pannes. Comment cela est-il possible et qu'est-ce qui donne un pouvoir à ces acteurs ? Comme cité précédemment, lors des pannes, la production est arrêtée. Si la panne dure plus de dix minutes, les ouvriers doivent se présenter sur une autre ligne afin de travailler. C'est à ce moment précis que les ouvriers parviennent à élaborer des stratégies à l'encontre des mécaniciens. En effet, même si la panne dure plus longtemps que dix minutes, ceux-ci restent aux abords de la ligne. Ils rangent,

balaient, s'approvisionnent en matériel, font de l'avance dans leur tâche quand cela est possible... mais ils ne vont pas travailler sur les autres lignes. Leur prétexte ? Prétendre que les mécaniciens ne savent pas combien de temps va durer la panne. Les ouvriers jouent sur les aptitudes des mécaniciens à diagnostiquer le problème technique. En effet, parfois, les mécaniciens pensent qu'ils peuvent facilement régler le problème ou, à d'autres moments, pas du tout, ils attendent aussi parfois l'expertise d'un autre de leur collègue occupé sur une autre ligne au même moment. Tous ces éléments font que les ouvriers ne se déplacent pas vers un autre lieu de travail, le prétexte étant de dire que si la panne est rapidement réparée, il n'est pas utile d'aller sur une autre ligne pour n'y travailler que quelques minutes. Et pour cause, aménager une ligne pour accueillir de nouveaux ouvriers prend du temps : il faut réapprovisionner la machine en biscuits, en matériel comme les boîtes ou les cuvettes, en plancher... et ensuite, il faut tout ranger et rétablir l'ordre initial. Les ouvriers ne sont donc pas pressés et profitent de cet état pour prendre des pauses plus longues et pour ne pas travailler. Les mécaniciens sont conscients et savent que les ouvriers profitent de ces pannes, ce qui leur déplaît car ce sont leurs compétences qui sont mises en cause dans le discours des ouvriers. En outre, ces derniers sont appuyés par le brigadier de ligne et ce pour deux raisons : pour une question d'organisation, il n'est pas dans l'intérêt du brigadier de forcer les ouvriers à aller sur une autre ligne tant que le doute plane sur la réparation possible ou pas de la panne et d'un point de vue social, il n'est pas stratégique d'entretenir de mauvaises relations avec les ouvriers et c'est également une manière de rendre la pièce aux mécaniciens quand ceux-ci prennent du temps pour venir sur la ligne. Dans ce cas-ci, ce sont les ouvriers, soutenus par le brigadier, qui, par leur attitude nonchalante à l'égard des mécaniciens, ont le pouvoir.

Il s'en suit donc un jeu dialectique entre les acteurs suivant les problèmes qu'il advient sur la ligne : lorsque ce sont des défaillances techniques, les mécaniciens n'hésitent pas à jouer d'une stratégie de lenteur afin de faire comprendre aux ouvriers que dans ce cas ce sont eux qui ont le pouvoir et les ouvriers en font de même lorsqu'il s'agit d'une panne. Les ouvriers utilisent donc la machine et ses problèmes techniques comme prétexte pour élaborer leurs stratégies et pour réaliser ce qui leur convient le mieux.

Cette dialectique entre les acteurs nous montre que le pouvoir est relationnel. Le pouvoir n'est pas le seul attribut d'une seule personne mais s'inscrit dans une situation dans laquelle sont créées les règles du jeu communes. En outre, le pouvoir se matérialise autour d'un système : celui de la machine. Ce que cette machine nous montre, c'est que c'est le système qui choisit. Les acteurs, que ce soient les ouvriers ou les mécaniciens, opèrent des

choix qui s'inscrivent dans un environnement : tels groupes d'acteurs ont du pouvoir dans telle situation parce qu'ils en maîtrisent les règles et les zones d'incertitudes et cela leur permet de prévoir le comportement des autres. Dans ce cas, pouvoir et organisation sont les deux faces d'une même médaille, ils sont leur ying et leur yang : le pouvoir prend sa source dans la maîtrise des règles et des zones d'incertitudes et c'est l'organisation qui engendre ces zones d'incertitudes qui seront ensuite maîtrisées par le jeu des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977 : 67).

Le rôle du brigadier dans le cas de figure des pannes est également significatif et illustre une coopération tacite avec les ouvriers mais le pouvoir reste aux mains des ouvriers car ce sont eux qui bloquent l'ouverture d'une nouvelle ligne de travail. Les pannes sont donc les dysfonctions de la machine qui correspondent à des zones d'incertitudes à maîtriser. C'est par elles que les ouvriers acquièrent du pouvoir.

Pour clore cette hypothèse, nous venons donc de montrer que la diversité des acteurs sur la ligne permet tout de même aux ouvriers d'élaborer des stratégies. Face à chaque acteur, les ouvriers arrivent à élaborer des stratégies qui leur donnent du pouvoir mais comme exposé précédemment, ce pouvoir ne sert pas uniquement à assouvir des objectifs. Il est également là pour montrer que les ouvriers ont simplement du pouvoir, ce qui confirme notre analyse établie lors de la première hypothèse : la volonté de la prise de pouvoir n'est pas que stratégique, elle est aussi sociale.

Dans ce cas, la socialisation des acteurs dans l'usine conduit-elle à une manière plus simple d'élaborer des stratégies ou, au contraire, empêche-t-elle certains acteurs d'élaborer leur propre stratégie de peur de ne pas être en accord avec le groupe de travail auquel ils appartiennent ? C'est ce que nous allons tenter de démontrer avec notre troisième hypothèse.

4.3. Hypothèse 3 : la socialisation au sein de l'usine ne permet pas aux acteurs l'élaboration de stratégies individuelles

Comme nous l'avons exposé précédemment, l'aspect social dans l'usine est important pour nos acteurs. Nombreux choix sont établis selon un critère social et c'est à l'occasion de l'analyse de ceux-ci que nous tenterons de mettre en évidence si cette socialisation permet aux acteurs d'élaborer des stratégies individuelles.

Trois aspects vont être analysés pour rendre compte de cette influence sociale sur le choix d'opérer des stratégies des ouvriers :

- la répartition des postes de travail ;
- les pauses ;
- la gestion des problèmes techniques : dysfonctions de la machine et pannes.

Le premier aspect que nous avons déjà évoqué est celui de la répartition et du choix des postes. Comme nous avons pu l'observer sur la modélisation de la ligne, seul un poste sur la ligne de travail se réalise seul : celui de la balance. Tous les autres postes (enrobage, ramassage, garnissage et emballage) se font au minimum par deux. Ces deux ouvriers ne sont pas choisis au hasard pour travailler ensemble. Dans le planning, le brigadier ne les choisit pas pour leurs compétences techniques par rapport au poste de travail mais parce que les deux ouvriers s'entendent bien et veulent travailler ensemble. La répartition du travail est donc composée de deux critères : le choix des ouvriers sur le poste dont ils ont la spécialisation mais aussi l'aspect social des ouvriers qui aiment travailler avec des personnes qu'ils apprécient. Cet aspect social est donc très important pour l'ouvrier car c'est celui qui prime sur tous les autres. En effet, nous avons vu que le choix des postes de la part des ouvriers pouvait être perturbé par l'arrivée d'intérimaires sur la ligne de travail. Dans ce cas, le brigadier mettait l'équipe à des postes là où elle pouvait soutenir les intérimaires. Cependant, même dans ce cas de figure, les ouvriers restent avec leurs collègues favoris. La répartition des postes est agencée d'une telle façon qu'elle permet de laisser les ouvriers ensemble. Si ceux-ci ne sont pas côte à côte comme dans les journées habituelles, ils restent proches afin de ne pas être trop éloignés de leurs collègues. Le choix et la stratégie des ouvriers sont donc clairs : ils préfèrent choisir l'aspect social à l'aspect technique. L'ouvrier préfère être proche de ses collègues que d'être à son poste de travail habituel. La situation qui plairait le plus à l'ouvrier serait de pouvoir combiner les deux, mais comment peut-il faire ? Les ouvriers ont donc élaboré une stratégie pour rester à leur poste et avec leurs collègues : puisque les intérimaires ne maîtrisent pas les postes de travail, il n'est pas opportun de procéder à une rotation des places. Mais si les ouvriers ont envie de changer de poste par simple envie, ils diront que la règle demande la rotation et donc ils changeront les postes. Dans ce cas de figure, ce sont les ouvriers qui mènent la danse sur la ligne.

Le deuxième aspect que l'on peut évoquer est celui des pauses. Comme nous l'avons évoqué, les ouvriers ont droit à quatre pauses sur leur journée de travail ainsi qu'une pause

repas. Les pauses sont théoriquement choisies par les ouvriers en collaboration. Ce sont eux qui décident qui va en pause et à quel moment. Ils sont en pause à 3 ou 4 personnes en même temps et ils y vont donc avec les collègues qu'ils apprécient le plus. Cependant, lorsque l'on analyse le tableau de l'annexe I, la plupart des ouvriers désirent les troisièmes et quatrièmes pauses alors que la plupart des ouvriers ne veulent pas la première. Comment s'organisent-ils dès lors ? Certains ont-ils plus de pouvoir et ont toujours la pause qu'ils désirent ? Dans ce cas-ci, c'est le principe de l'ancienneté qui prévaut. Les ouvriers les plus anciens sont ceux qui ont les pauses qu'ils ont choisies. Ceux qui arrivent après, s'il n'y a pas de possibilité de choisir la pause qu'ils préfèrent, prennent ce qui reste. Cette règle de l'ancienneté est une règle tacite établie par les ouvriers afin de servir leurs intérêts.

Le troisième aspect est la gestion des problèmes techniques. Comme déjà exposé précédemment, lors des dysfonctions techniques, les ouvriers doivent travailler plus pour éviter les débordements et lors des pannes, les ouvriers, après avoir rangé leur ligne, doivent quitter leur poste de travail et se rendre vers une ligne avoisinante. Lors des dysfonctions techniques, l'attente des mécaniciens est parfois pénible pour les ouvriers et la gestion du travail devient difficile car ils effectuent plus de tâches qu'habituellement. Dans ce cas, ils doivent être solidaires pour gérer la ligne. Cependant, dans certains cas, lorsqu'il y a trop d'intérimaires sur la ligne, les ouvriers prennent cela comme une excuse et n'effectuent pas les tâches complémentaires qu'il faudrait réaliser afin de gérer la ligne. Ils prétextent ne pas savoir soutenir les intérimaires dans leurs tâches ordinaires et, en plus, effectuer des tâches pour régler les problèmes techniques. Dans le cas des pannes, nous sommes également face à la même solidarité entre ouvriers. Le collectif l'emporte car personne ne daigne aller trouver le brigadier de l'autre ligne et de lui demander d'ouvrir une chaîne de travail.

Que pouvons-nous donc tirer comme constat de ces trois observations ? Plusieurs éléments. Dans le cas de ces trois aspects, nous pouvons percevoir que les intérimaires sur la ligne sont plus un faire-valoir pour les ouvriers qu'un poids à gérer. Grâce à leur présence, les ouvriers contournent encore plus aisément les règles en estimant que ce contournement est nécessaire dans le but de gérer le travail. Or, il n'en est rien. Les ouvriers profitent de cette situation pour servir leurs intérêts : changer de postes s'ils le désirent et quand ils le désirent, ne pas effectuer les tâches complémentaires lors des dysfonctions de la machine...

De plus, s'ajoute, à côté de cette part plus grande de liberté, une stratégie d'appropriation des règles et du formalisme de la machine. En effet, cette part de liberté, les

ouvriers la trouvent en négociant les règles et en s'y raccrochant quand cela les arrange. Et, dans ce cas-ci, ils utilisent toutes les règles pour se protéger : la rotation est effectuée quand ça les arrange mais ils l'estiment nécessaire pour l'intérimaire, les pauses sont fixées par le principe de l'ancienneté établi par les ouvriers et les dysfonctions ne peuvent être contrôlées et donc les ouvriers n'effectuent que le travail prescrit. Cette manière de procéder met en avant la théorie de Crozier sur la gestion des zones d'incertitudes. La zone d'incertitude, dans ce cas-ci, c'est la présence des intérimaires sur la ligne et les ouvriers ont le pouvoir sur cette zone d'incertitude par la maîtrise de leur environnement (Crozier et Friedberg, 1977 : 52 ; 164). En outre, le comportement des ouvriers revêt étonnamment simultanément les deux aspects : il est offensif et à la fois défensif. Offensif car son but est d'améliorer sa situation, ce qu'il parvient à faire, mais également défensif car il augmente sa marge de liberté en se protégeant derrière la règle. Dans ce dernier cas, l'acteur utilise la stratégie du *exit* et se cache derrière la règle.

Qu'en est-il des stratégies individuelles ? Comme exposé dans la revue de littérature, l'acteur ne joue pas seul, il joue dans un collectif et dans le cadre de notre terrain de recherche, comme nous l'a montré l'hypothèse 2, le collectif est plus un point à ne pas négliger car la diversification des acteurs sur la ligne est importante. Il n'est donc pas aisé pour les acteurs d'élaborer des stratégies individuelles. Néanmoins, les stratégies établies ne sont pas orientées vers la satisfaction globale du groupe mais par l'atteinte des objectifs de son sous-groupe : celui des collègues proches. Cela met en évidence que, pour réussir ses objectifs, l'acteur ne peut le faire seul mais, surtout, que l'aspect social dans notre usine est primordial. C'est la première stratégie établie par l'acteur. Son but est de travailler avec les personnes qu'il apprécie, les postes sont importants mais passent après. Cela montre qu'il y a donc un rapport expressif au travail, un rapport expressif autonome comme dans le cas des caissières de Isabelle Ferreras : ce qui compte c'est d'être inscrit dans un tissu social. (Ferreras, 2007 : 70). Le rôle de la tâche effectuée y est pour quelque chose dans ce choix. Le travail étant peu intéressant, les ouvriers choisissent donc aisément l'aspect social sur l'aspect technique.

Mais est-ce que la satisfaction des intérêts des ouvriers leur permet de donner un sens à leur travail ? Est-ce que le fait d'avoir du pouvoir dans certaines situations donne du sens à leur travail car ils parviennent à obtenir ce qu'ils désirent ? Ou est-ce l'aspect social qui donne simplement du sens ?

C'est ce que nous allons tenter de démontrer dans l'analyse de la prochaine hypothèse.

4.4. Hypothèse 4 : l'assouvissement des intérêts des ouvriers donne du sens à leur travail

Comme nous venons de le démontrer, les ouvriers parviennent à élaborer toutes sortes de stratégies pour servir leurs intérêts sur leur lieu de travail. Ce qui compte pour les ouvriers, c'est d'être dans une situation de facilité face à leur travail. Derrière ce terme « facilité » se cachent deux éléments dont nous avons déjà exprimé l'importance : le côté social avec le rapport avec les collègues et l'aspect technique concernant le rapport avec la machine. Ce sont les deux aspects que nous avons relevés lors de l'élaboration de stratégies de la part de l'ouvrier. L'aspect technique, par le choix du poste, reste un élément qui influence l'ouvrier dans ses choix malgré que le rapport au travail reste instrumental. En effet, le contenu des tâches ne plaît pas aux ouvriers et ce, même quand ils occupent le poste pour lequel ils sont le plus spécialisés.

Nous ne pouvons donc pas supposer que c'est la machine qui procure du sens au travail des ouvriers mais celle-ci aide-t-elle à en procurer en se mettant au service de l'ouvrier ? Il semblerait que c'est ce qu'il se passe dans notre environnement. En effet, comme nous l'avons démontré, les ouvriers utilisent la machine pour servir leurs intérêts : pour allonger leurs pauses, pour se spécialiser dans un poste, pour refuser d'aller sur une ligne en cas de panne... La machine aide finalement l'ouvrier dans l'élaboration de stratégies. Ce n'est pas le travail sur la machine qui procure du sens à l'ouvrier mais la maîtrise de celle-ci et son contournement pour réaliser des stratégies qui donnent du sens aux ouvriers.

Outre l'aspect technique, l'aspect social est très important pour l'ouvrier. En effet, comme nous avons déjà pu l'exposer dans les hypothèses 2 et 3, les relations humaines façonnent la ligne de travail. De nombreux acteurs différents s'y retrouvent en permanence et les ouvriers doivent jongler entre toutes ces relations, ce qu'ils parviennent à réaliser. Les stratégies sont bien rôdées et ils utilisent cet aspect social pour servir leurs intérêts.⁶ Prenons juste un exemple de rappel : lors des pannes, les ouvriers s'allient tacitement avec le brigadier

⁶ Pour plus d'informations par rapport aux relations humaines sur la ligne, cf. l'analyse de l'hypothèse 2.

de ligne qui ne leur impose pas de se rendre sur une autre ligne de travail alors que c'est ce qui est censé être fait d'après le règlement. Dans ce cas-ci, nous pouvons mettre en évidence que l'aspect social est un instrument au service des stratégies mises en place par l'ouvrier : il est dans son intérêt de bien s'entendre avec son brigadier pour qu'il puisse ensuite parvenir à l'élaboration de sa stratégie et il est également utile que le brigadier en fasse de même pour éviter des conflits lors d'autres moments de travail. L'aspect social est donc instrumentalisé par l'ouvrier pour lui donner du pouvoir, pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Cependant, l'aspect social n'est pas qu'instrumental. Il donne aussi du sens aux ouvriers sur leur lieu de travail. Comme développé dans l'hypothèse 3, si les ouvriers devaient choisir entre l'aspect technique et l'aspect social, ils choisiraient l'aspect social. Le but des stratégies élaborées par les ouvriers est donc parfois d'assouvir un objectif social : être avec tel collègue sur tel poste de travail, avoir la pause en même temps qu'un tel collègue...

L'aspect social revêt dès lors deux rôles : être au service des intérêts de l'ouvrier mais également donner un rapport expressif au travail de celui-ci. Contrairement à l'aspect technique qui ne revêt que le premier, être au service des intérêts de l'ouvrier.

Comme exposé dans la revue de littérature, notre acteur fait donc face au troisième postulat, celui de la rationalité, de l'individualisme méthodologique : la raison principale des actions/croyances/attitudes individuelles de la part de l'individu réside dans le sens qu'il donne à ces actions/croyances/attitudes (Boudon, 2004 : 281 - 282). En outre, dès que ce sens est acquis par l'ouvrier, il lui donne un rapport expressif autonome au travail, au sens que lui donne Isabelle Ferraras (Ferreras, 2007 : 70). L'assouvissement des intérêts de l'ouvrier donne donc un sens à son travail.

Conclusion

Lorsque nous avons commencé à travailler sur notre question de recherche : dans quelles mesures la machine est-elle une source de pouvoir pour l'ouvrier ?, nous ne nous attendions pas à de tels résultats. Les quatre hypothèses que nous avons établies ont toutes apporté des réponses positives à notre question de départ. Elles peuvent donc toutes être confirmées.

La première hypothèse, celle sur la structure formelle, a permis de relever que celle-ci n'était pas suffisante pour limiter les marges de manœuvres des ouvriers. Et c'était même le contraire. Au lieu de cadenasser l'ouvrier et de le conditionner à son poste, la machine est utilisée par et pour les ouvriers. Par leur maîtrise des zones d'incertitudes et du système, les ouvriers arrivent à mettre la machine à leur service et elle fait dès lors partie de toutes les stratégies qu'ils établissent. Il en ressort donc un rapport instrumental au travail mais un rapport instrumental gagnant : celui d'avoir du pouvoir sur la machine. L'aspect technique est donc un des moyens utilisés par les ouvriers pour servir leurs intérêts. La machine est donc une source de pouvoir.

L'analyse de la seconde hypothèse a permis de mettre en avant un second aspect important dans l'élaboration des stratégies. Il s'agit de l'aspect social. Nous avons vu que la diversité des acteurs sur la ligne n'était pas un obstacle à l'élaboration des stratégies de la part ouvriers. Et cela n'est possible que parce que la machine le permet. C'est la machine et ses caprices qui permettent d'élaborer des stratégies sociales autour d'elle. La machine est donc une nouvelle source de pouvoir pour les ouvriers : non plus une source de pouvoir technique mais une source de pouvoir social.

La troisième hypothèse va de pair avec cette deuxième hypothèse. Elle nous apporte également une nuance. C'est que cette socialisation, outre le pouvoir qu'elle confère aux ouvriers, leur apporte également un sens à leur travail. Il en émane alors un rapport expressif autonome au travail : les ouvriers sont inscrits dans un tissu social, ce qui leur procure un sens.

Enfin, la quatrième hypothèse ajoute un double sens au travail des ouvriers : certes l'aspect social leur donne ce sens mais il n'y a pas que ça. L'assouvissement de leurs intérêts et de leurs objectifs donne également un sens à leur travail.

Finalement, qu'est-ce que l'analyse de ces quatre hypothèses nous apporte de plus que les éléments relevés par l'analyse de Crozier sur le pouvoir ? Quelle est la spécificité de notre recherche et que peut-elle apporter ?

Elle nous apporte une nouvelle vision du pouvoir. Cette théorie est éclairée par les deux aspects que nous avons relevés dans l'analyse : l'aspect technique et l'aspect social. Leur maîtrise montre que le pouvoir est en même temps une fin et un moyen. L'aspect social et technique est donc en même temps un moyen pour parvenir à réaliser ses objectifs mais également une fin car c'est ce qui compte sur son lieu de travail pour l'ouvrier. Dans la théorie de Crozier et Friedberg, le pouvoir est un moyen pour parvenir à ses objectifs. Dans ce que nous avons pu démontrer, il est un moyen mais également une fin. Le pouvoir est un instrument mais également une finalité. Cette vision du pouvoir n'a jamais été exposée sous ces termes car le pouvoir n'a jamais été perçu comme une fin mais uniquement comme un moyen d'arriver à élaborer une stratégie. Mais la raison pour laquelle les acteurs veulent élaborer une stratégie, c'est pour le pouvoir lui-même. Ce qui compte pour les ouvriers sur leur lieu de travail, c'est de sentir qu'ils ont du pouvoir et sur la machine mais également sur d'autres acteurs. L'environnement de l'usine a permis cela car il est composé d'une immensité de contraintes et de règles imposées par une machine. La règle et la contrainte ne cadenassent pas les travailleurs mais elles créent des zones de pouvoir. Créer des règles et des contraintes, c'est créer du pouvoir. Et donc, dans le cas de notre terrain de recherche, la machine, avec ses contraintes et ses règles, a permis à ce pouvoir de se développer.

Mais comment est-il devenu une fin ? Qu'est-ce qui a permis ce basculement ? Cela est à mettre en parallèle avec le fait que le pouvoir apporte aux ouvriers en plus un rapport expressif au travail. Cette théorie du pouvoir comme une fin n'est possible que parce qu'elle ne peut être mise en parallèle qu'avec la théorie de Isabelle Ferreras. En effet, outre le besoin de reconnaissance, c'est le pouvoir qui est donné aux ouvriers qui leur fait sentir un rapport expressif au travail. Le pouvoir est donc le résultat, une finalité. C'est lui qui va permettre aux ouvriers de se sentir bien sur le lieu de travail.

L'originalité de notre recherche empirique tient à cette affirmation : le pouvoir n'est pas qu'un moyen il est également un fin.

Bibliographie

Ouvrages

BERTHELOT Jean-Michel, 1992, *L'intelligence du social*, Presses Universitaire de France, Paris.

CROZIER Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Le point, Paris (Essais).

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

DUPUIS François et THOENIG Jean-Claude, 1985, *L'administration en miettes*, Éditions Fayard, Paris.

FERRERAS Isabelle, 2007, *Critique politique du travail : travailler à l'heure de la société des services*, Les presses de sciences Po, Paris (Coll. Gouvernance).

FRIEDBERG Erhard, 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Le Seuil, Paris.

FRIEDMANN Georges, 1946, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris.

FRIEDMANN Georges, 1956, *Le travail en miettes : spécialisation et loisirs*, Gallimard, Paris.

FRIEDMANN Georges, NAVILLE Pierre, 1962, *Traité de sociologie du travail*, A. Colin, Paris.

KUTY Olgierd, 2007, *La négociation des valeurs. Introduction à la sociologie*, De Boeck, Louvain-la-Neuve.

MINTZBERG Henry, 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris. (Coll. Références)

NAVILLE Pierre, 1956, *Essai sur la qualification du travail*, Marcel Rivière, Paris.

QUIVY Raymond, VAN CAMPENHOUDT Luc, 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4e édition, Dunod, Paris.

TOURAINÉ Alain, 1955, *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault*, Centre national de recherche scientifique, Paris.

Articles de revues

BOUDON Raymond, 2004/2, « Théorie du choix rationnel ou individualisme méthodologique ? », *Revue du Mauss*, n° 24, pp. 281 – 309.

DUMÉZ Hervé, automne 2012, « Qu'est-ce l'abduction, en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative », *Le Libeccio d'Aegis*, n°3, vol. 8, pp. 3-9.

HATZFELD Nicolas, 2007, « Le travail, l'usine, la chaîne », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, n° 40, pp. 127-139.

NEZ Héloïse, 2011, « Annexe 2 : grille d'observation » *Sociologie*, Paris, n° 4, vol. 2, pp. 1-2.

PAPINOT Christian, 2009, « Jeunes intérimaires et ouvriers permanents en France : quelle solidarité au travail ? », *Relations industrielles*, Laval, n°3 (été), vol. 64, pp. 489-506

PARADEIS Catherine, LICHTENBERGER Yves, 2001, « Compétence, Compétences », *Sociologie du travail*, n°43, pp. 33-48.

ROT Gwenaële, 2002, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue française de sociologie*, Paris, n° 4, vol. 43, pp. 711-737.

ROT Gwenaële, VATIN François, déc. 2004, « « Les avatars du « travail à la chaîne » dans l'œuvre de Georges Friedmann (1931-1966) », *Genèse*, n° 57, pp. 23-40.

Références d'articles d'un ouvrage collectif ou de chapitres d'ouvrage

FRIEDMANN Georges, 1948, « Esquisse d'une psycho-sociologie du travail à la chaîne » in MEYERSON Ignace et al., *Le travail et les techniques*, PUF, Paris, pp. 127-144.

Annexes

Annexe I : Identification des interviewés

	Fonction dans l'usine	Informations personnelles	Expérience dans l'usine	Poste préfééré	Pause préféérée	Production préféérée
1.	Ouvrier 1	Femme, 59 ans, mariée , 2 enfants	42 ans	Enrobeuse	Pas de choix (3 ^e)	Bi.
2.	Ouvrier 2	Femme, 50 ans, mariée, 1 enfant	30 ans	Enrobeuse	Pas de choix (2 ^e)	Bi.
3.	Ouvrier 3	Femme, 48 ans, célibataire	28 ans	Couvercles	4 ^e	Br.
4.	Ouvrier 4	Femme, 50 ans, mariée, 2 enfants	28 ans	Ramassage	3 ^e	Bi.
5.	Ouvrier 5	Femme, 44 ans, mariée, 2 enfants	24 ans	Garnissage	4 ^e	M.
6.	Ouvrier 6	Femme, 38 ans, célibataire, un enfant	10 ans	Ramassage	2 ^e	M.
7.	Ouvrier 7	Femme, 53 ans, célibataire	30 ans	Ramassage	4 ^e	Br.
8.	Ouvrier 8	Femme, 47 ans, mariée sans enfant	26 ans	Ramassage	3 ^e	Bi.
9.	Ouvrier 9	Femme, 53 ans, mariée, 2 enfants	30 ans	Ramassage	2 ^e	Bi.
10.	Ouvrier 10	Femme, 54 ans, mariée sans enfant	25 ans	Ramassage	3 ^e	Bi.
11.	Ouvrier 11	Femme, 59 ans, mariée, 2 enfants	39 ans	Ramassage	2 ^e	Bi.

12.	Ouvrier 12	Femme, 51 ans, célibataire sans enfant	28 ans	Ramassage	4 ^e	Bi.
13.	Intérimaire 1	Homme, 39 ans, célibataire, un enfant	11 ans	Couvercles	4 ^e	Bi.
14.	Intérimaire 2	Femme, 34 ans, célibataire sans enfant	10 ans	Ramassage	4 ^e	Bi.
15.	Intérimaire 3	Femme, 50 ans, célibataire, sans enfant	25 ans	Ramassage	4 ^e	Bi.
16.	Intérimaire 4	Femme, 45 ans, mariée, deux enfants	15 ans	Ramassage	2 ^e	Bi.
17.	Intérimaire 5	Femme, 29 ans, célibataire, un enfant	4 ans	Ramassage	1 ^{re}	M.
18.	Brigadier 1	Homme, 61 ans, marié, 2 enfants	40 ans	/	/	Bi.
19.	Brigadier 2	Femme, 59 ans, célibataire, 3 enfants	40 ans	/	/	Bi.

Annexe II : Guide d'entretien

Fiche d'identité de l'interviewé

- Généralités (âge, niveau d'études, genre, etc.) ;
 - Données spécifiques au métier (année d'ancienneté dans l'entreprise, dans le poste occupé, etc.)
1. Bonjour, pour commencer l'entretien, quelques questions pour vous mettre à l'aise. Pouvez-vous commencer par vous présenter en quelques lignes. Quel est votre âge, qu'avez-vous fait dans la vie ?...
 2. Quelles sont les spécificités de votre métier ? Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise ? Depuis combien de temps sur cette ligne, sur votre poste occupé ?...

La polyvalence

- La rotation des postes
3. Deux possibilités : si l'ouvrier répond qu'il a toujours été au même poste : pourquoi n'avez-vous jamais changé de poste ou de ligne ? Dans le cas contraire, pourquoi avez-vous décidé, à un moment de votre carrière, de changer de ligne ou de poste ?
 4. Comment sont organisées la rotation et la polyvalence des postes au sein de votre ligne ?
 5. Appéciez-vous cette polyvalence ? Pouvez-vous m'expliquer votre réponse ?
 6. Comment gérez-vous cette polyvalence lorsque vous n'êtes pas entre « habitués » et qu'il y a des intérimaires ?

La qualification du poste de travail

- La composition des postes
 - les postes avec plus de difficultés
7. Comment sont définis ces différents postes de travail ?
 8. Constatez-vous certaines postes plus difficiles au sein de votre ligne de travail ?
 9. Comment sont répartis les différents postes aux ouvriers ?
 10. Y a-t-il des préférences lors de l'attribution des places ?
 11. Comment organisez-vous votre travail lorsqu'il y a des intérimaires sur le terrain ?

Le formalisme

- la quantité demandée par la machine
- les papiers à compléter

12. Pour mener à bien votre travail, celui-ci est composé de codes à respecter. Quels sont ces codes ? Pouvez-vous me dire à quoi vous pensez en premier lieu ?
13. Comment gérez-vous la quantité à produire ? Que se passe-t-il si celle-ci n'est pas atteinte ?
14. Comment gérez-vous les différents papiers à compléter ? Lors de la balance ou du plancher par exemple.

La gestion du temps

- les pauses (breaks)
- les arrêts et pannes

15. Estimez-vous que toutes ces démarches vous font perdre du temps ?
16. Comment gérez-vous les temps « morts » qu'il peut y avoir sur la ligne ?
17. Avez-vous du temps pour faire autre chose que le travail prescrit ?
18. Lors de vos pauses, vous prenez plus de temps que celui convenu dans le règlement de travail, comment avez-vous su vous organiser pour y arriver ?
19. Comment gérez-vous les arrêts et les pannes sur la ligne ?
20. Devez-vous adopter une attitude particulière, un règlement a-t-il été mis en place ?
21. Comment gérez-vous les défaillances de la ligne ?

La prise de décision

22. Avez-vous le droit de prendre certaines décisions ou dispositions concernant votre travail ? Lors d'une défaillance par exemple.
23. Comment sont habituellement prises les décisions ?
24. Avez-vous d'autres éléments à souligner sur votre travail ?

Annexe III : Grille d'observation⁷

1) Chroniques d'activités

- La fabrication de la pâte, le moulage et le four
- L'enrobeuse et le frigo
- Le ramassage des biscuits
- Le garnissage
- Le plancher
- La balance

2) Comptage

Mené en parallèle aux chroniques d'activité.

Chroniques d'activités	Notes descriptives	Notes réflexives	Notes prospectives	Comptage
Fabrication, moulage et four				
Enrobeuse et frigo				
Ramassage des biscuits				
Garnissage				
Plancher				
Balance				

⁷ Pour réaliser un grille d'observation, j'ai suivi les consignes de NEZ Héloïse, 2011, « Annexe 2 : grille d'observation » *Sociologie*, Paris, n° 4, vol. 2, pp. 1-2.