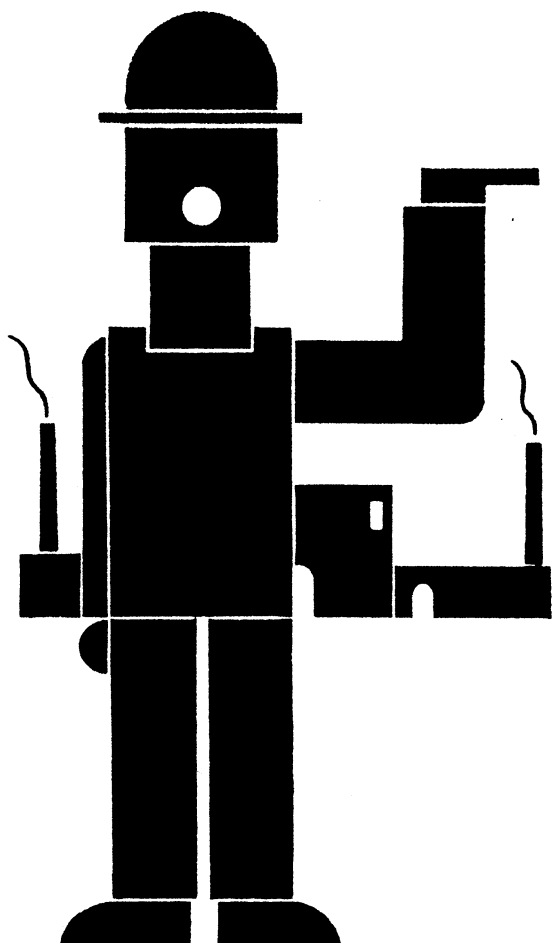
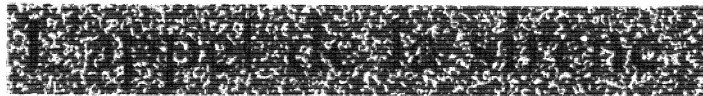




Danièle
Linhart.

Au-delà de la norme.



A propos de la créativité ouvrière

A LA MARGE DE LA NORME

On redécouvre, dans l'atelier, une vie ouvrière. Comme un voile qui se déchire, les discours théoriques et caricaturaux sur les O.S., ces ouvriers déshumanisés par le progrès technologique, s'effilochent. Et, au-delà des quelques jusqu'aux boutistes qui s'en vont faire leurs adieux au prolétariat, disparu selon eux au fur et à mesure d'un soi-disant désinvestissement affectif et intellectuel du travail, se profilent depuis quelques années d'autres analyses qui font enfin réapparaître derrière le bleu de travail l'être humain dans sa complexité.

On sait désormais, grâce aux sociologues, aux ergonomes, etc., que l'ouvrier déqualifié, n'est pas qu'un automate obéissant aux injonctions technologiques et hiérarchiques. Ce numéro spécial de *Culture et technique* est en soi une bonne illustration du nouveau courant qui vise à restituer toute sa richesse, ses contradictions et son ambivalence à la vie ouvrière en atelier.

Mais si l'on commence à bien connaître les différentes manifestations de ce que l'on pourrait appeler la vitalité, la spécificité ouvrière, peut-être n'a-t-on pas suffisamment progressé dans la compréhension des déterminants de ces conduites ouvrières, du ressort de cette vitalité. Il y a là un champ d'analyse resté trop longtemps dans l'ombre, sans doute parce que l'on considérait qu'il relève de la psycho-sociologie, discipline dévalorisée et jugée hautement suspecte dans un domaine qui correspond à une réalité cruciale à l'heure où l'extention des droits des salariés devient enfin à l'ordre du jour.

La vitalité ouvrière — si on la définit comme vitalité qui se déploie clandestinement à la marge de la norme — présente cette caractéristique déconcertante de s'affirmer à travers deux dimensions apparemment contradictoires : l'une recourant à ce que l'on pourrait appeler la transgression subversive ou contestatrice, l'autre à ce que l'on pourrait désigner par la transgression coopérative ou positive.

LA TRANSGRESSION SUBVERSIVE OU CONTESTATRICE

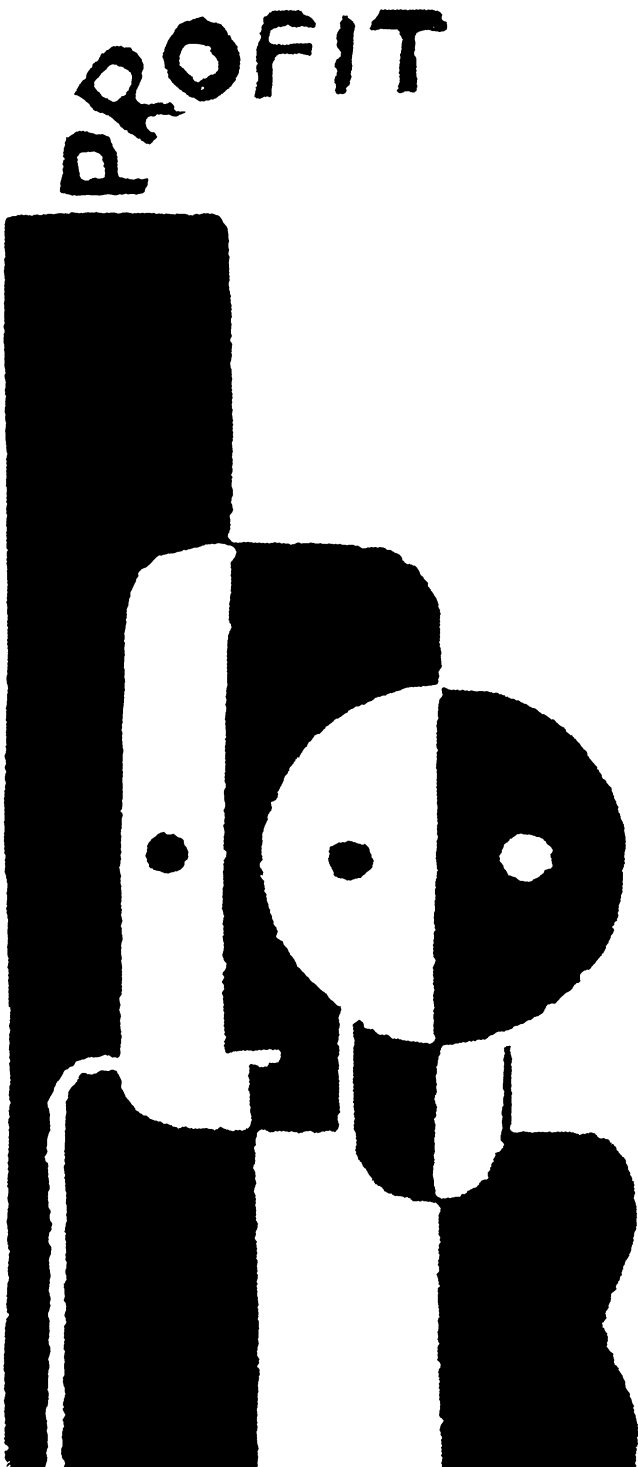
C'est bien par leur dimension subversive ou contestatrice que l'on peut aborder la « perruque », la réduction volontaire du rythme (freinage) et de la durée du travail (absentéisme), le sabotage ; car ils remettent tous en cause la règle de l'organisation.

- la perruque : faire la perruque, cela veut dire profiter des pauses, des temps morts ou de l'avance que l'on a sur le rendement à effectuer pour fabriquer avec les outils, la machine dont on dispose et les déchets de matériaux avec lesquels on travaille, des objets utilitaires ou décoratifs que l'on sortira ou non de l'entreprise. Ainsi, par exemple, les ouvrières de sellerie d'une usine automobile confectionnent souvent des sacs à main à partir des chutes de tissu. En pratiquant la perruque, l'ouvrier détourne à son profit ou à celui de ses compagnons (il est fréquent de « perruquer » pour les autres) la logique du système. Il utilise son temps, sa machine à des fins qui ne sont pas celles de l'entreprise. C'est en quelque sorte un pied de nez qu'il fait à l'organisation scientifique du travail qui a pour objectif d'utiliser le plus intensivement possible, le plus rationnellement possible hommes et machines. Par la perruque, l'ouvrier conteste cette rationalité, la subvertit. Et ce faisant, il se réapproprie une partie, certes infime, de son temps pour l'orienter en fonction de sa logique propre, de son désir de créer un objet qu'il conçoit lui-même et de le posséder.

- Cette volonté de se réapproprier son temps, on la trouve aussi dans une certaine pratique de l'absentéisme. On peut, en effet, distinguer plusieurs types d'absentéisme. Outre la maladie ou l'accident, il peut résulter d'une réaction de fuite devant un milieu devenu soudain intolérable. Provoqué par une sensation d'intense saturation, l'arrêt de travail se présente alors comme un moyen de réacommodation individuelle ; on ne peut y voir une transgression : si les ouvriers manquent, c'est qu'ils ne peuvent faire autrement, c'est qu'ils ne peuvent plus supporter leur travail.

Mais il existe un autre absentéisme, régulé par d'autres motifs encore que la maladie, l'accident, le ras-le-bol, régulé par des besoins qui relèvent de la vie contemporaine. On ne s'absente pas pour fuir le travail, mais pour « profiter un peu de la vie ». Cet absentéisme outrepassé sciemment les règles imposées par l'organisation en matière d'assiduité, mais il est régi par un code moral ouvrier qui, s'il a déplacé les frontières entre ce qui est convenable et ce qui ne l'est pas, ne les en a pas moins maintenues. Ce qui est le plus frappant et ce qui mérite attention est que l'évaluation en dernier ressort de ce qui est convenable en matière d'assiduité relève de l'individu lui-même. Quant aux modalités de cet absentéisme, il est souvent négocié entre l'individu et le groupe de travail auquel il appartient.

- On peut analyser de façon similaire la politique de freinage. Il faut certes y voir la volonté de ralentir le rythme de travail afin de s'économiser physiquement, mais on peut y voir plus, notamment la volonté d'imposer son propre rythme ou le rythme qui convient au collectif de travail ; un rythme évidemment plus lent



mais qui a aussi le mérite de se démarquer de la norme et donc de la relativiser, de la minimiser. Même chose pour la diminution de la durée effective du travail par allongement des temps de pause. Certes l'objectif bien évident consiste à gagner du temps de repos, à limiter la fatigue. Mais ce qui caractérise aussi cette « nouvelle » durée effective du travail, c'est qu'elle a été imposée par le collectif des travailleurs, qu'elle symbolise leur capacité à contrecarrer la norme, émanation de l'autorité de la direction.

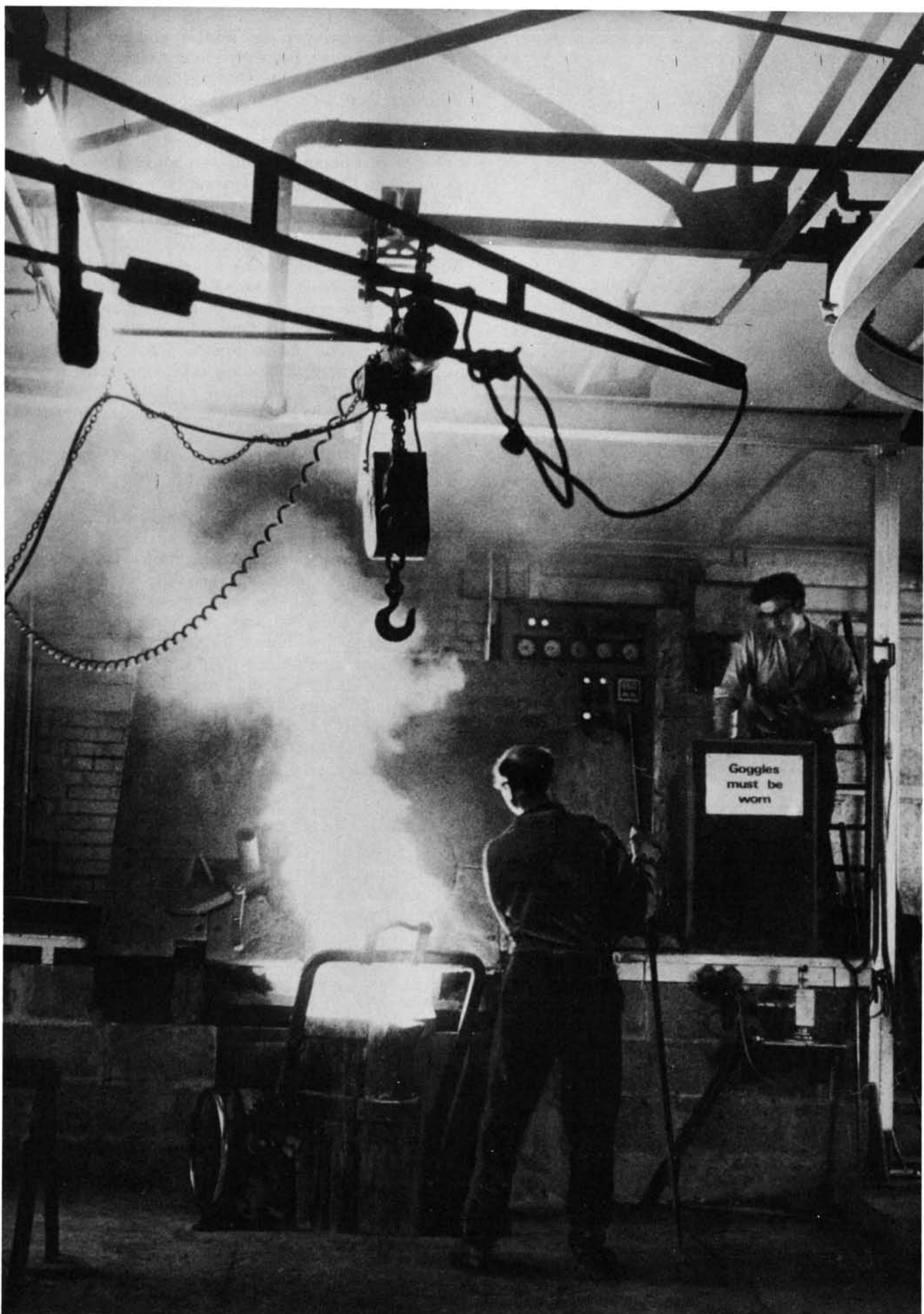
- Quant au sabotage, il symbolise la révolte contre la norme, le refus de se soumettre à la logique de l'organisation et de servir ses intérêts. Mais comme les autres pratiques de transgression, il comporte aussi la volonté d'inscrire une empreinte personnelle et une spécificité. On peut aussi, comme I. Granstedt¹, analyser le sabotage comme le refus de se fondre dans la grisaille des opérateurs interchangeables, indifférenciables, mus par les principes abstraits émanant des bureaux des temps et méthodes, comme la volonté de signer individuellement l'opération que l'on effectue.

Ces quatre formes de transgression (perruque, absentéisme, freinage, sabotage) ont ainsi deux caractéristiques communes :

a) au-delà d'un objectif immédiatement identifiable et qui diffère (produire pour soi, gagner du temps libre, exprimer sa révolte, combattre le système), elles imposent une autre logique que celle de l'organisation. Elles effritent ainsi la subordination, la dépendance des travailleurs. Elles esquissent une humanisation (au sens d'une marque de l'humain) d'un système qui n'admet que la logique abstraite du calcul économique, de la rentabilité et de la contrainte technologique. Par le simple fait d'exister, ces pratiques sont autant de contestations du système et d'interstices où s'éclôt une vie régie par d'autres principes, de zones d'autonomies où l'être humain s'impose, à la recherche de son irrationalité ;

b) elles sont bien évidemment clandestines. Puisqu'elles dérogent à la norme, elles ne sont pas avouables. Mais elles sont cependant souvent collectives : pour le freinage comme pour l'absentéisme, il y a même une action concertée du groupe qui rend ces pratiques possibles. Ainsi pour l'absentéisme, c'est souvent le groupe de travail qui gère les absences de façon à les équilibrer, à veiller à ce qu'elles n'entravent pas la production, à ce qu'elles n'occasionnent pas des surcharges trop importantes pour les compagnons présents et n'attirent pas les foudres de la hiérarchie. Pour la perruque, il y a souvent de l'entraide entre compagnons : on se procure les matériaux, on s'échange des conseils. Même le sabotage bénéficie la plupart du temps d'une complicité tacite. Si l'on excepte le sabotage, il faut ajouter que, dans la majorité des cas, le bas de la hiérarchie, le petit encadrement est parfaitement au courant de ces pratiques. Il les connaît, les tolère, parfois même les aide (c'est assez fréquent pour la perruque). Il les combat rarement. Cela révèle l'existence dans les petites entreprises d'une sorte de *modus vivendi* articulé autour de règles informelles mais partagées, d'un équilibre qui correspond à un compromis fragile entre la logique effroyablement totalitaire, déshumanisante de l'organisation et celle de l'ouvrier, du collectif d'ouvriers qui réussit





Fonderie, 1975. Grande Bretagne.

progressivement à se faire une place, en «marquant» son territoire, en affirmant sa spécificité irréductible d'être humain. Et qui ne peut le faire qu'en s'opposant à la norme, en ébranlant sa toute-puissance.

LA TRANSGRESSION POSITIVE OU COOPERATIVE

Tout autre semble, à priori, l'attitude ouvrière qui consiste, dans l'exécution de la tâche à en faire plus et mieux que ce qui est strictement requis d'après les normes de l'organisation scientifique du travail, et à le faire clandestinement.

On sait désormais que si dans les entreprises la production se fait, c'est parce que chaque salarié mobilise en cours de son activité un savoir empirique issu de la pratique, des savoir-faire, une série de «trucs», de «ficelles», de tours de main qui lui sont propres ou propres au groupe de travail auquel il appartient et qui complètent les consignes émanant des bureaux ou de la hiérarchie ou, parfois même, se substituent à elles. Depuis quelques années, nombreux sont les récits, témoignages, enquêtes qui mettent en évidence cette face longtemps cachée de la vie ouvrière. On découvre ainsi que les ouvriers, même les plus déqualifiés, ne sont pas ces robots, ces automates que les ingénieurs tayloriens ont rêvé de façonner et que, sans une transgression de normes souvent inadaptées au contenu réel de l'activité de travail, les ouvriers ne pourraient accomplir la tâche qui leur est impartie. Les efforts qu'ils déploient, le savoir, l'inventivité qu'ils mettent quotidiennement en œuvre pour pallier le défaillances, les dysfonctions du système ne sont pas pris en compte dans la qualification.

Mais s'ils ne sont pas reconnus officiellement, ils n'en sont pas pour autant méconnus. Vient en témoigner, par exemple, la pratique qui consiste pour des postes d'O.S. où l'apprentissage n'est théoriquement que d'une semaine, à placer côte à côte un ouvrier en poste dans l'atelier depuis quelques mois seulement et un ouvrier qui, grâce à une expérience cumulée sur plusieurs années, est en mesure d'accomplir certaines interventions inaccessibles au «nouveau» ne bénéficiant pour toute formation que des consignes officielles². En témoignent également dans les industries cimentières automatisées le «pompage» régulier de connaissances qu'effectuent les ingénieurs auprès des cuiseurs, détenteurs grâce à leur expérience d'un savoir empirique précieux, et que ces ingénieurs enfournent non moins régulièrement dans l'ordinateur qui programme la production³. On a ici un bon exemple du processus d'expropriation du savoir empirique accumulé par les ouvriers, processus constamment renouvelé car c'est de la pratique qu'est issue ce savoir et celle-ci ne peut être stabilisée une fois pour toutes.

Vient en témoigner également, et ce de façon plus générale encore, le fait que l'encadrement exigera, une fois qu'il les aura repérées, que soient systématiquement utilisées les diverses astuces mises en œuvre par les opérateurs et qui sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'activité. Alors qu'ils étaient à l'origine librement inventés et librement consentis, ces gestes, une fois enregistrés par la hiérarchie comme interventions

indispensables, deviennent une constante à laquelle il n'est plus possible d'échapper sans devenir «responsable» d'une panne ou d'une défectuosité⁴.

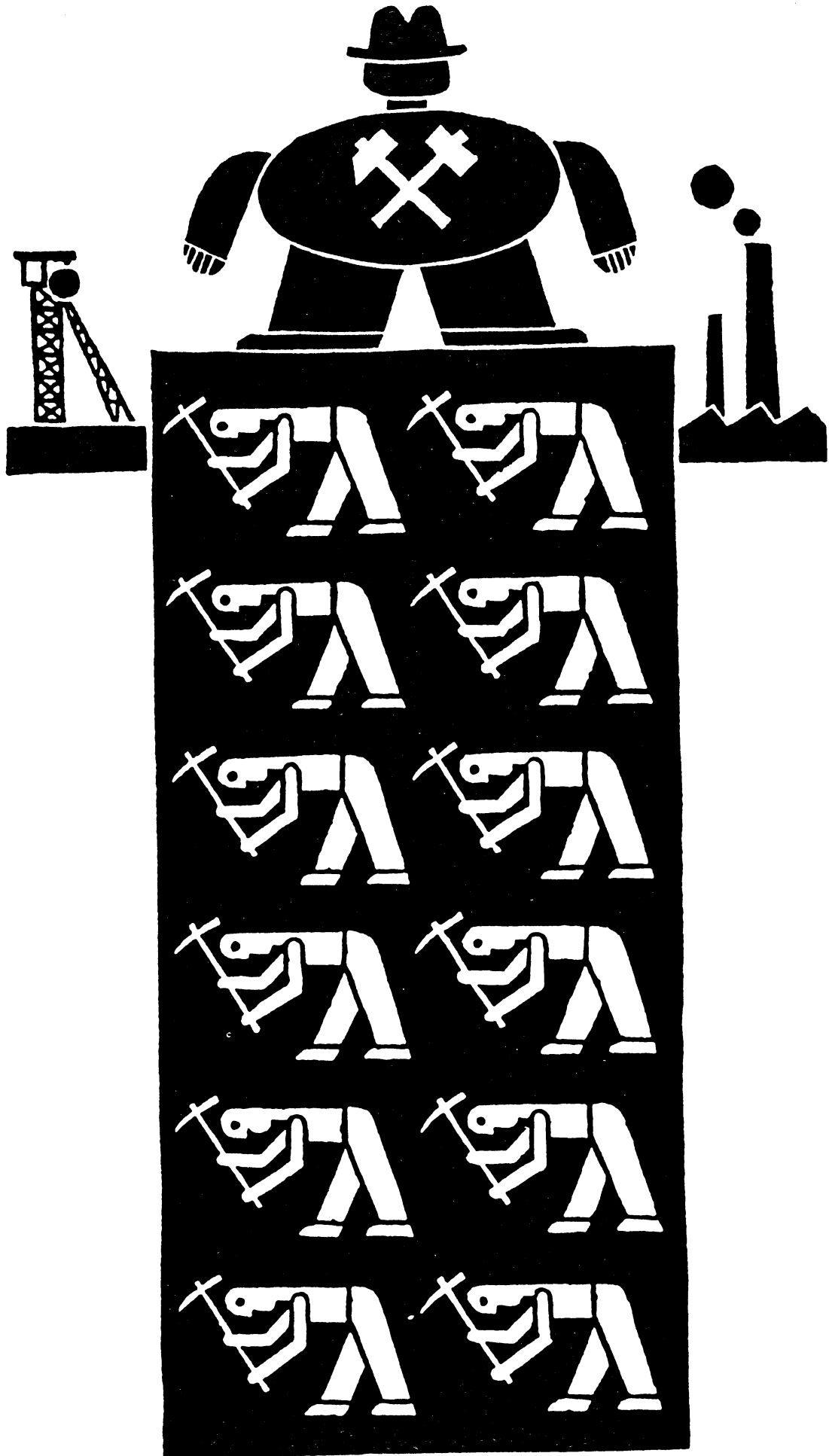
Ainsi ces astuces, ces efforts, ce savoir qui sont connus, mais non reconnus, de l'organisation, qui sont systématiquement exigés, deviennent vite une source supplémentaire de charge de travail, tant physique que mentale. Souvent aussi ils accroissent les risques d'accident. Car pour accomplir leur travail, les ouvriers doivent souvent outrepasser les consignes de sécurité : leur caractère théorique, en fait trop rigoureux, excessif, implique qu'elles soient transgressées. Cette transgression, comme celle des normes technologiques inefficaces ou des ordres d'une hiérarchie souvent incompétente, fait partie de la vie quotidienne des ouvriers, comme condition de leur activité, de leur efficacité.

On est en droit alors de se demander quelles sont les raisons de cette transgression positive des normes ? de cette mise au point d'une «one best way» individuelle ou de groupe qui favorise le bon fonctionnement du système et occasionne une charge supplémentaire, une fatigue supplémentaire aux ouvriers ? On est en droit de se demander pour quelles raisons ces O.S., ces hommes astreints à un travail dévalorisé, conçu pour être déqualifié, routinier, répétitif, inintéressant, ces hommes que l'on veut réduire à des robots, dont on exige qu'ils soient seulement dociles et soumis à la norme comme à l'ordre hiérarchique, pourquoi acceptent-ils de mobiliser clandestinement leur inventivité, leur intelligence, leurs connaissances acquises par l'expérience et la pratique, de prendre des risques en contournant les normes de sécurité, et tout cela au service d'une production qui les piétine, d'une organisation qui les nie en tant qu'êtres humains ?

Parfois la réponse est simple. Notamment lorsque l'effort, l'inventivité débouchent sur un gain immédiat. Ils peuvent permettre d'accroître la vitesse de travail et donc de gagner du temps de pose, de briser le rythme de la chaîne par exemple, et de profiter de ce petit capital de temps gagné pour fumer tranquillement une cigarette, déambuler dans l'atelier et discuter avec les compagnons. Il n'est pas rare de voir des ouvriers «remonter» la chaîne, c'est-à-dire accélérer leur activité, dépasser la cadence imposée par le rythme mécanique, pour gagner un petit répit. Parfois l'explication réside plus prosaïquement dans le fait qu'en mobilisant leurs trucs, leur inventivité, les ouvriers parviennent à accroître leur rendement et à augmenter ainsi leur salaire. Quelquefois l'inventivité, l'initiative ouvrière vise à accroître la sécurité : c'est souvent le cas sur les sites dangereux.

Mais ces réponses n'épuisent pas la totalité de la question. Car l'on rencontre des attitudes de transgression positive dans des conditions où il n'est pas possible d'identifier des bénéfices de ce type. La plupart du temps en effet, il n'y a pas de bénéfice individuel immédiatement perceptible, il y a au contraire augmentation de la charge de travail, donc de la fatigue.

Une telle attitude ne peut paraître que paradoxale : elle rend l'ouvrier complice de sa propre exploitation et de son infortune puisque ses efforts et son inventivité, exigés mais non pris en compte par sa qualification, rendent viables et renforcent une organisation dont les



principes visent à réduire au minimum toute parcelle d'autonomie, une organisation où l'ouvrier exploité est en plus nié en tant qu'être pensant et désirant.

Toute paradoxale qu'elle paraisse, cette attitude est pourtant la forme d'adaptation, la parade individuelle la moins traumatisante dans cet environnement déshumanisant. Car il est trop insupportable de se conformer au rôle d'un simple pion apte seulement à reproduire un nombre prédéterminé de gestes conditionnés. Pour survivre, il faut dépasser l'horizon étrié de la norme qui décompose l'activité en une multitude d'activités déconnectées, qui masque l'utilité et la signification du travail.

Pour retrouver un minimum de réalité dans toute activité professionnelle, pour donner un sens à ce qui en a été scientifiquement privé, pour avoir d'autres objectifs que celui de la répétition à l'infini de gestes dont on ne mesure ni la portée ni l'efficacité :

« On ne peut pas vivre en perpétuelle opposition au travail abrutissant et débile qu'on fait, on ne peut pas passer des jours et des jours au travail en refusant mentalement de le faire : on s'adapte, on organise le quotidien de façon à ce que le temps passe. On ne peut pas travailler pendant plus de huit heures en boudant⁵. »

Rester distancé de l'activité qu'on occupe la plus grande partie du temps éveillé n'est pas tenable. Se soumettre strictement aux normes, aussi irrationnelles, contradictoires et aberrantes soient-elles, c'est se déposer de son temps au profit de l'employeur, mais c'est aussi se déposséder de soi-même.

Même à travers une activité conçue pour être muette et anonyme, l'homme a besoin de se retrouver, de s'affirmer et de s'exprimer. Il serait faux de croire que ce besoin peut être une fois pour toutes étouffé sous le poids de l'organisation émietlée du travail. Il surnage, à contre-courant des « progrès » technologiques et organisationnels ; il résiste, il s'impose et constitue une des composantes fondamentales de l'ouvrier en atelier.

En mettant à profit chaque faux pas de l'organisation scientifique du travail pour se saisir des miettes d'autonomie qui leur échoient, les ouvriers recréent un monde plus humain, ils retrouvent des gestes qui ont un sens ainsi que le sentiment d'apporter une empreinte personnelle, aussi limitée soit-elle. Ils confèrent une utilité objective et subjective au temps passé en usine, ce qui minimise l'impression de dépossession de ce temps et de soi-même : il a une utilité en soi qui se retrouve dans la qualité de ce qu'on fait, comme l'exprime un jeune O.S. de 19 ans :

« Moi, si je rate le boulot ou pas, moi, c'est pareil, de toute façon, je suis payé. Mais enfin si je le rate pas le boulot, je suis bien content, moi.⁶ »
et donne une raison de vivre, comme l'explique ce jeune correcteur tierceur de 28 ans :

« Pour l'immense majorité des travailleurs, le travail est un endroit où on se fait chier huit heures et demie par jour... Les travailleurs, ils aiment pas leur boulot, ils disent qu'ils se font chier au boulot et c'est le cas, mais ils tiennent quand même à sortir du boulot propre. La contradiction, c'est que le gars ça le fait chier, mais il lui faut une activité où il pourra s'exprimer. La seule qu'on lui offre c'est O.S., O.P. et alors ils reportent leur désir de prendre des initiatives sur le travail qu'on leur

file. C'est difficile pour un homme de faire un boulot d'automate pendant huit heures, alors il faut qu'il se ménage un petit boulot d'initiative⁷. »

Cette initiative qui ne peut exister qu'en transposant la norme est l'occasion d'échanges au sein du groupe de travail. On se donne des conseils, on se partage des outils bricolés, on s'échange des « trucs », on s'apprend mutuellement des tours de main. Ces échanges, cette communication viennent insuffler un peu de vie dans un collectif d'ouvriers vidé de sa substance et figé par l'organisation taylorienne.

A l'issue de ce rapide tour d'horizon de la transgression ouvrière, deux constats :

- Le premier pour remarquer que ces deux dimensions de la transgression, qui paraissent à première vue contradictoires (la première subversive, l'autre coopérative, positive) ne sont que les manifestations contrastées d'une même motivation chez l'ouvrier. Au-delà des objectifs immédiats, ce qui sous-tend fondamentalement la transgression, c'est la volonté en se démarquant de la norme (soit négativement en en faisant moins, soit positivement en en faisant plus) d'opposer la logique humaine à celle de l'organisation ; c'est le désir d'imposer sa volonté ou celle du groupe et, finalement, de s'opposer au patron.

- Le deuxième pour relativiser la nature de chacune de ces deux transgressions. Nous avons qualifié la première de subversive. C'est ne pas tenir compte du fait que ce mode de transgression (le sabotage excepté) fait souvent l'objet dans l'entreprise d'un *modus vivendi* ; *modus vivendi* qu'il faut préserver, qu'il faut défendre car il rend la vie en usine plus supportable. Et qui crée ainsi une source de vulnérabilité ouvrière. Nous avons qualifié la transgression positive de coopérative, et l'on est même tenté de dire « aliénante », instaurant une complicité des ouvriers à leur propre exploitation. Mais l'on peut se demander si la démonstration quotidienne par les ouvriers qu'il n'existe pas « one best way » (fondement sur lequel repose l'O.S.T. et l'autoritarisme patronal) n'est pas en soi éminemment subversive. La prise de conscience par les ouvriers qu'ils sont ceux qui connaissent le mieux leur travail, qu'ils sont les mieux placés pour faire fonctionner une entreprise, un site, est sans aucun doute une véritable contestation du système lui-même.

Notes

1. Cf. « La ligne de montage, n° 7 », Groupe lyonnais de sociologie industrielle, Economie et humanisme, 1974 : « Les actes de sabotage (comme le fait de rayer une carrosserie sur une chaîne de montage automobile, par exemple) (peut être analysé) comme une reprise de la marge d'invention ou de finition dans le produit, signe adressé aussi bien aux coéquipiers qu'à d'autres acteurs. »

2. Cf. Y. Lucas, « Les charges mentales et les composantes intellectuelles du travail ouvrier », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, 1977.

3. Cf. les travaux de B. Coriat, notamment sa communication dactylographiée au Séminaire de l'École normale supérieure (1978) : « Le travail industriel à partir d'enquêtes ».

4. J.-L. Leblanchet « La coupe sur continu, pratique et conscience d'un ouvrier spécialisé par lui-même », Centre de sociologie historique, Lyon, 1975.

5. N. Dubost, *Flins sans fin*, Maspéro, 1979.

6. Extraits d'interviews, cf. D. Linhart, *L'Appel de la sirène*, Le Sycamore, Paris, 1981.

7. *Idem*.