Technologie, organisation du travail et comportement des salariés

In: Revue française de sociologie. 1981, 22-2. pp. 205-221.

Citer ce document / Cite this document :

Liu Michel. Technologie, organisation du travail et comportement des salariés. In: Revue française de sociologie. 1981, 22-2. pp. 205-221.

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1981_num_22_2_3410

резюме

Michel Liu : Технология, организация работы и поведение рабочих.

Считают обычно, что технология и организация работы непосредственно влияют на поведение рабочих. Результаты исследования, длившегося четыре года, показывают, что это влияние всегда опосредовано возникновением микрокультуры предприятия или цеха. Отношения между технологией, цеховой культурой и поведением были изучены. Наряду с перспективами для новых изысканий о сюжете, были предложены различные процессы, объясняющие действие технологии на поведение рабочих.

Résumé

Michel Liu : Technologie, organisation du travail et comportement des salariés.

On considère généralement que la technologie et l'organisation du travail influencent directement le comportement des salariés. Les résultats d'une étude longitudinale sur quatre années montrent que cette influence est toujours médiatisée par la création d'une micro-culture d'entreprise ou d'atelier. Les relations entre technologie, culture d'atelier et comportement sont étudiées. Divers processus expliquant l'action de la technologie sur les comportements sont proposés, ainsi que des perspectives pour de nouvelles recherches sur le sujet.

Abstract

Michel Liu : Technology, labour organization and behaviour of salaried workers. It is generally thought that technology and the organization of labour have a direct influence on the behaviour of salaried workers. The results of a four year-long study show that this influence is always mediated by the creation of a microculture in the firm or workshop. A study is made of the relationships between technology, workshop culture and behaviour. The A. suggests various processes which explain the action of technology on behaviour and offers perspectives for new research in this field.

Zusammenfassung

Michel Liu : Technologie, Arbeitsorganisation und Verhaltensweise der Arbeitnehmer.

Allgemein wird angenommen, dass die Technologie und die Arbeitsorganisation einen direkten Einfluss auf die Verhaltensweise der Arbeitnehmer ausüben. Die Ergebnisse einer längsschnittuntersuchung über einen Zeitraum von vier Jahren zeigen, dass dieser Einfluss immer über die Entstehung einer Betriebs- oder Werkstattsmikrokultur vermittelt wird. Die Beziehungen zwischen Technologie, Werkstattkultur und Verhaltensweise werden hier untersucht. Der Verfasser bietet verschiedene Prozesse, die die Aktion der Technologie auf das Verhalten erklären, sowie Perspektiven für weitere Untersuchungen zu diesem Thema.

Resumen

Michel Liu : Tecnología, organización del trabajo y comportamiento de los salarados.

Se considera generalmente que la tecnología y la organización del trabajo influyen directamente en el comportamiento de los salarados. Los resultados de un estudio longitudinal en un periodo de cuatro años enseñan que esa influencia es siempre mediatizada por la creación de una microcultura de empresa o de taller. Las relaciones entre tecnología, cultura de taller y comportamiento están estudiados. Se proponen diversos procesos que explican la acción de la tecnología en los comportamientos así como perspectivas para nuevas investigaciones en el tema.

Michel LIU

Technologie, organisation du travail et comportements des salariés

Comment le travail industriel influence-t-il les attitudes et les comportements de ceux qui l'accomplissent ? Les réponses à cette question concernent la vie quotidienne de tous les salariés ; aussi les efforts de recherche d'un très grand nombre de disciplines tentent-ils d'y répondre. Pour ne citer que quelques exemples, l'ergonomie s'interroge sur les répercussions psycho-physiologiques des conditions de travail chez les salariés. La psycho-sociologie des organisations étudie le comportement des groupes soumis à une division du travail. L'étude des mouvements sociaux cherche à définir les valeurs et les caractéristiques d'une société post-industrielle sur des populations d'un ensemble de nations. Toutes ces disciplines explorent notre question initiale en envisageant des champs d'investigation de plus en plus étendus, du travail industriel d'une part, et des caractéristiques de groupes sociaux de travailleurs d'autre part.

L'étude qui suit reprend le problème de l'influence de la technologie sur les comportements en termes d'aliénation et d'autonomie. Elle fait appel également à la notion de microculture d'atelier. Comme ces termes sont utilisés dans des acceptions restreintes à la sphère du travail industriel, on en rappellera succinctement les définitions et leurs utilisations par les différents auteurs de ce domaine. On décrira ensuite une recherche-action faisant apparaître des relations complémentaires entre ces variables. Enfin, dans la dernière partie, après avoir formalisé les résultats de la recherche-action, on s'interrogera sur les développements futurs nécessaires.

1. Aliénation, autonomie et micro-culture

1.1. Aliénation et autonomie

Les concepts d'aliénation et d'autonomie possèdent une extension extraordinaire. A l'origine terme philosophico-religieux, l'aliénation a été analysée par

Marx dans ses écrits (1 et 2), à travers ses dimensions économiques, politiques, psychologiques et philosophiques. Seeman (3) dans une étude sur l'utilisation de ce concept dans les sciences sociales, en distinguera cinq acceptions. Blauner (4) définira à partir du travail de Seeman plusieurs composantes identifiables de l'aliénation dans l'étude du travail industriel. Rosner (5) les appelle les dimensions subjectives de l'aliénation et les traduit de l'anglais en ces termes : impuissance (*powerlessness*), impression de non-sens (*meaninglessness*), anomie (*normlessness*), isolement social (*isolation*), extranéité par rapport à soi-même (*self estrangement*).

Dans la sphère du travail industriel, les recherches empiriques sur l'autonomie ont, contrairement au concept d'aliénation, débuté par l'étude des conditions objectives de son exercice, et non par la définition d'états subjectifs. Turner et Lawrence (6) définissent l'autonomie au poste de travail à travers les possibilités pour l'employé de choisir sa méthode de travail, la séquence de ses tâches, sa cadence, ses déplacements hors du poste de travail, etc. Dubois, Durand, Chave, Lemaitre (7) définissent de même l'autonomie ouvrière à travers des indications telles que l'influence sur la qualité, la liberté dans les horaires, la liberté à l'égard du commandement. Nous avons dans une étude précédente (8) défini l'autonomie d'une personne ou d'un groupe comme la capacité à prendre en charge son évolution propre en réalisant des objectifs qu'il se fixe, compte tenu des ressources et des contraintes présentes dans la situation où il se trouve.

1.2. Micro-culture d'une organisation

Pour E. Jacques (9), la micro-culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'actions habituel et traditionnel plus ou moins partagé par tous ses membres, et qui doit être appris et accepté, au moins en partie, par les nouveaux membres, pour qu'ils soient acceptés dans l'entreprise. Le courant nord-américain préfère quant à lui le terme « climat d'une entreprise » (*organizational climate*) qui est ainsi défini (10) :

Le climat de l'entreprise est un ensemble de qualités relativement stables de l'environnement interne de celle-ci qui a) est perçu par les membres de cette

(1) K. MARX (1844) : *Manuscrits économiques et philosophiques*, Paris, Editions Sociales.

(2) K. MARX (1867) : *Le Capital*, Paris, Editions Sociales.

(3) M. SEEMAN (1959) : « On the meaning of Alienation » *American sociological review*, XXIV, p. 783-791.

(4) R. BLAUNER (1965) : *Alienation and freedom* Chicago, University of Chicago Press.

(5) M. ROSNER (1974) : « Aliénation, fétichisme, anomie » dans *Freudo-marxisme et sociologie de l'aliénation*. Paris, Anthropos.

(6) A.M. TURNER, P.R. LAWRENCE (1965) : *Industrial job and the worker*, Boston,

Harvard University.

(7) P. DUBOIS, C. DURAND, D. CHAVE, G. LE MAÎTRE (1976) : *L'autonomie ouvrière dans les industries de série*, Paris, C.N.R.S. - Université de Paris VII.

(8) M. LIU (1977) : *Elaboration d'une pédagogie pour la formation du personnel OS*, Chateaufort-Malabry, Laboratoire Economique et Social - Ecole Centrale des Arts et Manufactures.

(9) E. JACQUES (1951) : *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod.

(10) R. TAGIURI (1968) : *Organizational climate, exploration of a concept*, Boston, Harvard University.

entreprise, ainsi que par les personnes qui sont en relation avec elle ; b) influence le comportement de ces personnes ; c) peut être décrit en évaluant un ensemble de caractéristiques propres à une entreprise.

R. Sainsaulieu (11) utilise le terme de culture et définit des « normes culturelles » spécifiques à une organisation qui « sont des représentations mentales de la façon dont on doit se conduire dans telle ou telle situation... (ces normes) couvrent un large champ de conduites ».

A travers ces définitions, la micro-culture d'une organisation s'impose donc aux membres de celle-ci en modelant leur comportement. Elle ne concerne que des dimensions expressives et subjectives. Notons de plus qu'elle se définit en référence à une organisation : entreprise, atelier ou autres. La micro-culture d'un atelier ne se confond pas avec la culture ouvrière : si elle est commune aux membres de cet atelier, elle est également propre à ce lieu. Les membres d'un atelier donné peuvent participer lorsqu'ils sont hors de leur lieu de travail, à des cultures différentes.

1.3. Les déterminants de l'aliénation et de la micro-culture dans les études sur le travail industriel

Dans son livre *Alienation and freedom*, Blauner (12) conclut son étude en montrant que le degré d'aliénation varie suivant la technologie et la rationalisation de la division du travail. Faible ou nulle dans les technologies du type artisanal, l'aliénation atteint son point culminant dans les technologies de production de masse, pour s'atténuer dans les processus de fabrication en continu. Shepard (13) étend aux employés de bureau atteints par différents niveaux de mécanisation du travail, les conclusions de Blauner. L'étude de R. Sainsaulieu porte sur les différences de micro-culture à travers différentes situations de travail. En ce qui concerne la situation de travail manuel ouvrier, il montre que la technologie et la rationalisation des tâches sont les variables internes à l'atelier qui déterminent les micro-cultures.

L'ensemble de ces études aboutit donc à des résultats convergents, ce qui suscite un certain nombre d'interrogations. Une première question porte sur les mécanismes explicatifs du lien entre technologie et attitudes. Comment une implantation d'équipement peut-elle conduire à des comportements traduisant des attitudes profondes telles que celles définies par les dimensions de l'aliénation ? Une seconde interrogation a sa source dans l'uniformité des résultats obtenus à travers des métiers, des industries, des populations de pays différents : pourquoi une réponse aussi uniforme dans les comportements des individus ? Est-ce que le système domine à ce point les acteurs qu'aucune divergence ne soit possible ?

(11) R. SAINSAULIEU (1972) : *Les relations de travail à l'usine*, Paris, Les Editions d'Organisation.

(12) R. BLAUNER : *Alienation and freedom*,

op. cit., p. 182.

(13) J.M. SHEPARD (1971) : *Automation and alienation*, Cambridge, Mass. The M.I.T. Press.

La structure des études de Blauner et de Shepard, qui font varier de manière concomitante technologies et attitudes, suscite une troisième série de questions que nous exprimerons de la manière suivante : un changement de technologie induit-il à terme des changements de comportement chez les salariés ? Quel est le degré de prise de conscience et de participation des salariés dans ces modifications de comportement ?

2. Liaisons entre technologie, organisation et comportements. Mises en évidence dans une expérience de recherche-action.

2.1. Caractéristiques et déroulement de l'expérience

Une expérience de recherche-action que nous avons menée (14) pendant quatre ans apporte des éléments de réponse aux questions posées ci-dessus. Cette expérience, qui a été décrite par ailleurs (15), s'est déroulée entre janvier 1973 et janvier 1977. La phase d'introduction des chercheurs dans l'entreprise a duré six mois. La phase de réalisation proprement dite a duré trois ans, et la phase de désengagement a été écourtée à six mois. L'entreprise où a eu lieu l'expérience est de petite taille (40 personnes). Elle fabrique des pièces métalliques en sous-traitance par emboutissage et soudure. Elle comprenait une quinzaine d'ouvrières O.S. travaillant sur petites presses, une quinzaine d'ouvriers manœuvres et outilleurs, trois ETAM, dont deux régleurs de presse, huit employés et cadres, et la direction.

La demande initiale de la direction de l'entreprise était de réaliser une action de formation pour favoriser le développement humain et la qualité du travail du personnel de fabrication. Au cours de la phase d'introduction, les négociations avec les différentes catégories du personnel avaient abouti à la mise en œuvre d'un programme expérimental de formation « en groupes » pour tout le personnel de fabrication. Il était prévu que le contenu de la formation serait choisi par chaque groupe et porterait sur les problèmes quotidiens vécus dans l'atelier. Il était aussi convenu que les membres du groupe élaboreraient des propositions d'améliorations de leurs conditions de travail qu'ils soumettraient à leur direction par les canaux normaux de l'entreprise (conseil d'entreprise, délégués du personnel). Celle-ci s'était engagée, soit à mettre ces demandes en œuvre, soit à expliquer à son personnel les raisons pour lesquelles elle ne pouvait les réaliser.

Le rôle des chercheurs avait été défini comme étant celui « d'accompagnateurs ». Il consistait à favoriser l'expression des membres du groupe, à réguler leurs échanges, à répondre à toute demande de formation et d'information venant du groupe. Les accompagnateurs se refusaient à transmettre des informations du groupe à la direction, et réciproquement. Ils se refusaient également à intervenir hors des séances de formation pour réaliser des changements dans

(14) L'équipe de recherche était composée de G. Becquart, T. Lecomte, M. Liu, A. Povesche.

(15) E. JACQUES : *Intervention et changement dans l'entreprise*, op. cit.

les ateliers. Deux groupes de formation furent constitués, l'un comprenant l'ensemble des ouvriers et ETAM, l'autre les ouvrières O.S. Les séances avaient lieu en parallèle tous les mois environ et duraient deux heures. Pour chaque groupe, l'ensemble de la formation, des phases de réalisation et de désengagement, a été de 33 séances, soit de 66 heures étalées sur 3 ans et demi.

La Délégation à la formation permanente du Ministère de l'Éducation Nationale s'était intéressée au projet en tant qu'expérience de formation du personnel O.S. et l'appuyait par une promesse de financement.

2.2. *L'évolution du groupe O.S.*

Il est impossible de décrire dans le cadre de cet article l'ensemble de l'évolution du groupe sur les trois années. Ceci a été fait par ailleurs (16). Aussi nous limiterons-nous à en citer les traits essentiels.

Au départ de l'expérience, les attitudes des ouvrières se caractérisaient par un état d'aliénation profond suivant les dimensions définies par Blauner. Le sentiment d'impuissance était l'attitude dominante. Aucune des ouvrières n'avait choisi de faire ce travail et toutes pensaient qu'elles étaient incapables de faire autre chose. Tout espoir de changement était inimaginable. Lors de la première séance, les ouvrières ont exprimé directement et à travers des méthodes semi-projectives (17) des phrases telles que : « Ne perdez pas de temps avec nous pour essayer de nous former, nous sommes trop bêtes, pour nous il n'y a plus rien à faire ». L'impression de non-sens résultait de l'organisation du travail qui avait souvent des aspects leur paraissant complètement arbitraires. Cela était particulièrement ressenti vis-à-vis des temps alloués pour l'exécution du travail. Parfois le travail était accompli au bout de la moitié du temps alloué, d'autres fois, même en se pressant les meilleures ouvrières ne réussissaient pas à réaliser le nombre de pièces demandées pendant le temps prescrit. L'isolement était très grand. Mis à part une ou deux paires d'amies, les ouvrières, même celles ayant plus de dix ans d'ancienneté, ne se parlaient pas. Les rapports entre personnes étaient soit d'ignorance délibérée, soit d'agressivité.

L'extranéité se manifestait dans le comportement des ouvrières qui continuaient à travailler sur des machines qu'elles-mêmes jugeaient dangereuses et où elles risquaient de perdre des doigts ou la main. Les ouvrières plaçaient la nécessité de produire sans s'arrêter au-dessus de celle de maintenir leur intégrité corporelle. Cette attitude était très profondément ancrée chez toutes les ouvrières et fut très longue à disparaître.

Pour suivre l'évolution du groupe tout au long de ces trois années, nous avons retenu neuf actions menées par les ouvrières. Ces actions sont décrites

(16) M. LIU (1979) : « Action learning among unskilled women workers », dans *Working on the quality of working life : development in Europe*, Boston, Martinus Nijhoff Publishing.

(17) Pour la description de ces méthodes, voir M. LIU : *Elaboration d'une pédagogie pour la formation du personnel OS*, op. cit.

TABLEAU I

Réalizations obtenues par le groupe		
N° or- dre	Date	Réalizations ou actes
1	Avril 74	Le groupe refuse la formation structurée proposée par les accompagnateurs. Début de l'appropriation des séances de formation par le groupe.
2	Sept. 74	Obtention d'une modification du règlement intérieur concernant les sanctions, suppression des mises à pied pour casse d'outils.
3	Sept. 75	Election au conseil d'entreprise de déléguées nouvelles mandatées par le groupe.
4	Oct. 75	Obtention de la qualification O.S. 2.
5	Janv. 76	Les ouvrières obtiennent la liberté d'assistance aux séances de formation.
6	Fév. 76	Mise au point d'une procédure permettant l'arrêt de travail pour une ouvrière en cas de risque d'accident.
7	Avril 76	Demande du groupe d'ouvriers d'avoir des réunions communes avec les ouvrières (reconnaissance).
8	Juil. 76	Concertation entre ouvrières pour accepter un décalage d'horaire afin d'honorer une commande urgente.
9	Oct. 76	Discussion ouvriers-ouvrières pour répartir la prime accordée pour la réalisation de la commande.

dans le *Tableau I*. Nous avons déterminé à partir de la définition de l'autonomie (paragraphe 1.1.), les trois critères d'accroissement d'autonomie suivants :

- La prise en compte de la durée : un groupe est d'autant plus autonome qu'il est capable de poursuivre des objectifs dont la réalisation est plus lointaine dans le temps.
- La prise en compte de la complexité : un groupe est d'autant plus autonome qu'il est capable de mettre en œuvre un nombre de facteurs plus élevé pour obtenir un résultat.
- L'acceptation d'un risque plus grand : un groupe fait preuve d'une autonomie d'autant plus grande qu'il accepte d'engager des actions comprenant un risque plus élevé.

En évaluant la succession des neuf actions à l'aide de ces critères, nous avons pu établir que le groupe a évolué en maîtrisant de plus en plus son environnement et ses conditions de vie, progressant ainsi vers plus d'autonomie. Or, cette évolution s'est faite sans changement de technologie ni d'organisation du travail.

Entre le début et la fin de l'expérience, l'atelier a gardé la même implantation, les presses sont restées les mêmes à une ou deux exceptions près qui résultaient du renouvellement normal du matériel. L'organisation de la production n'a pas été changée fondamentalement : travail individuel en poste isolé, temps prédéterminé, salaire avec prime au rendement, hiérarchie et division du travail dans l'atelier sont restés les mêmes durant toute la durée de l'expérience.

2.3. *Analyse des changements survenus*

Nous étudierons les changements de comportement des ouvrières en examinant la progression du groupe suivant quelques-uns des thèmes abordés durant les trois années de formation. Le thème de l'accueil fut le sujet exclusif des sept premières séances. Par la suite, les ouvrières abordaient plusieurs thèmes au cours de chacune des séances.

- *Le travail sur l'accueil des nouvelles embauchées, la modification des relations interpersonnelles entre ouvrières et l'émergence d'un nouvel équilibre culturel.*

Le groupe des ouvrières était constitué de « neuf anciennes » dont la présence dans l'entreprise s'échelonnait entre 30 et 3 ans, et de 5 à 6 « nouvelles » qui restaient quelques semaines à quelques mois. Il y avait donc pour cette fraction du groupe un renouvellement très fréquent. L'accueil des nouvelles embauchées était des plus succincts. Face à la rotation accélérée des postulantes, l'entreprise avait réduit au minimum le temps consacré à la mise au courant des nouvelles. Après un premier contact purement administratif, la future embauchée était invitée à effectuer une journée d'essai dès le lendemain. Elle repartait de ce premier contact sans savoir la nature du travail demandé, sans même avoir pu jeter un coup d'œil sur l'atelier. L'apprentissage au poste de travail au début de la journée d'essai durait quelques minutes. Il était mené assez rudement par le régleur. La future ouvrière était alors abandonnée avec une commande à réaliser en un temps donné. De la part des autres ouvrières, l'accueil était glacial, personne ne lui adressait la parole, mais chacune l'épiait. Lors des pauses, elle était soigneusement tenue à l'écart. Si elle était jugée trop « maniérée » ou trop « gourde », les anciennes lui infligeaient quelques épreuves, soit pour la « faire rentrer dans le rang », soit pour l'« aguerrir ».

L'effet le plus sûr de cet accueil était d'écarter de l'atelier toute ouvrière ayant une possibilité de trouver ailleurs une ambiance et un travail plus intéressants. La plupart des nouvelles recrues ne revenaient pas au terme de leur journée d'essai. Celles qui restaient, devaient apprendre au cours des journées suivantes les modes opératoires leur permettant de réaliser leur travail dans le temps prescrit. Elles apprenaient également, par l'indifférence ou l'hostilité manifestée par les « anciennes » vis-à-vis de leurs comportements, ce qu'il était possible ou interdit de faire dans l'atelier. L'accueil fonctionnait donc comme un mécanisme de sélection rejetant les nouvelles venues inaptes à se soumettre à la micro-culture de l'atelier. Il était également pour les nouvelles un temps d'apprentis-

sage pour l'intériorisation des normes de comportement de la micro-culture. Comme tel, il était un processus important du maintien de celle-ci.

Le travail que nous menions avec le groupe sur ce thème avait pour objectif de mettre au point une procédure formelle d'accueil plus appropriée. Cette procédure une fois élaborée devait être négociée entre les déléguées représentant le groupe au conseil d'entreprise et la direction. Les déléguées étaient à ce moment deux anciennes.

Au cours du travail, nous avons explicité la situation de détresse psychologique dans laquelle se trouvait la nouvelle venue, et il est indéniable qu'il y eut de notre part, au moins implicitement, une condamnation des mesures vexatoires des anciennes et l'indication qu'une attitude bienveillante vis-à-vis des nouvelles était pour nous plus « normale ». Au terme de l'étude, les déléguées, qui manquaient d'assurance, n'osèrent pas présenter la procédure formelle d'accueil devant le conseil d'entreprise. Toutefois les ouvrières décidèrent entre elles d'accueillir avec beaucoup de sollicitude celles qui viendraient à l'essai. Ce qui fut fait. Les nouvelles venues furent désormais entourées dès leur journée d'essai. La plupart d'entre elles restèrent et furent embauchées. Elles nous expliquèrent au cours d'une séance qui eut lieu par la suite qu'elles avaient été agréablement surprises par l'ambiance et que cela les avait déterminées à accepter le poste proposé. Le résultat progressif du changement de l'accueil informel (la procédure formelle d'accueil ayant été abandonnée) fut à court terme de promouvoir des relations plus fréquentes et plus riches entre les ouvrières. A long terme, les mécanismes de sélection et d'apprentissage pour l'internalisation des contraintes ne fonctionnant plus, les nouvelles ouvrières purent s'insérer dans le groupe, y expérimenter des comportements nouveaux, y exercer une certaine influence : deux d'entre elles furent élues au Conseil d'entreprise.

A la culture ancienne qui visait à ce que les nouvelles ouvrières partagent le plus rapidement possible les contraintes très dures du travail, se substitua une nouvelle culture où ces contraintes étaient remises en cause. Ce changement au niveau de l'accueil permettait à terme l'émergence de nouvelles normes de comportements et d'attitudes, donc l'émergence d'un nouvel équilibre culturel.

– Le rôle instrumental de la micro-culture

Le mode d'accueil des anciennes vis-à-vis des nouvelles embauchées nous était d'abord apparu comme une manifestation d'origine psychologique. Nous l'expliquions par des sentiments de revanche, voire même des désirs d'« humiliation de la part de celles qui étaient passées par là ». Une raison d'être totalement différente de cet accueil nous est apparue vers la fin de la recherche, lorsqu'au cours d'une séance, une ouvrière dont l'embauche était récente reprocha aux autres leur hypocrisie, car « après l'avoir bien accueillie, le groupe la mettait en quarantaine ». Les anciennes lui reprochèrent alors de se plaindre auprès du contremaître de manière à se faire attribuer les travaux les plus faciles et de rejeter les fautes de fabrication sur d'autres ouvrières, en les « dénonçant » à la direction. Après plusieurs séances d'explication et des essais de coexistence,

l'ouvrière quitta l'atelier au bout de six mois, ayant reconnu que le travail était trop dur pour elle. Pendant cette période, la vie de l'atelier fut sérieusement perturbée. Ce cas nous incita à revenir sur nos interprétations en termes psychologiques de « l'accueil glacial » pour en voir les aspects instrumentaux. En effet, l'accueil glacial avait pour fonction de faire comprendre plus rapidement et plus efficacement aux nouvelles venues la dureté du travail et les normes du partage de cette dureté entre les ouvrières. Il interdisait tout favoritisme de la part des régleurs vis-à-vis d'une ouvrière nouvelle. Ce faisant, ce type d'accueil jouait un rôle de régulation du fonctionnement ultérieur de l'atelier.

– Le problème de la sécurité sur presse : la modification de la relation au travail et la remise en cause du système social

Il y avait en moyenne deux accidents graves – doigts ou phalanges écrasées, coupures profondes – par an dans l'atelier, et les problèmes de sécurité étaient vivement ressentis dans toute l'entreprise. La direction en était très préoccupée, car toutes les procédures formelles mises en place pour assurer la sécurité échouaient. Dans l'atelier, les accidents créaient une émotion profonde parmi les ouvriers et les ouvrières.

Cette émotion se manifesta à nous pour la première fois au cours d'une séance qui eut lieu trois jours après un accident blessant gravement une ouvrière. Tout au long des deux années qui suivirent cette séance, le sujet fut fréquemment abordé et ce fut toujours à l'initiative des ouvrières. Il suscitait chaque fois des échanges très nombreux et très passionnés, mais ce n'est qu'au bout de cette période qu'une solution satisfaisante en matière de sécurité put être élaborée. Les obstacles qui interdisaient toute avance vers une solution étaient contenus dans deux traits de la micro-culture de l'atelier : 1) il était impensable qu'une ouvrière dans l'atelier ne soit pas en train de travailler, 2) le système social informel voulait que les activités des régleurs prédominent sur celles des ouvrières, et que celles-ci soient incompetentes en matière de technique. Ces traits, enracinés dans les mentalités et les attitudes de tous les membres de l'atelier, appartenaient bien à la micro-culture de l'atelier et non à celle de l'une ou l'autre des catégories de personnel présent.

Le premier de ces traits résultait du souci de productivité. Toute ouvrière non occupée à travailler se faisait très rapidement rappeler à l'ordre par les régleurs. Cependant cette norme était si profondément ancrée dans les comportements que les ouvrières continuaient à travailler sur des presses dérégées, tout en ressentant une peur physique de la machine, alors qu'il leur était reconnu le droit d'arrêter le travail, si elle jugeait la machine dangereuse. Le second trait était fondé sur le respect de la « hiérarchie » qui établissait que, dans l'atelier, le régleur n'était pas à la disposition des ouvrières, fût-ce pour des problèmes de sécurité – ce qui contredisait dans les faits les consignes de la direction. Aussi, lorsqu'une ouvrière signalait au régleur une anomalie dans la marche de sa machine, celui-ci commençait-il par l'accuser d'avoir mal travaillé, puis refusait de laisser son travail en cours pour aller régler la presse. La combinaison de ces deux comportements créait la plupart des accidents et empêchait toute procé-

dure formelle (Comité d'hygiène et de sécurité, Cahier de sécurité etc.) imaginée jusqu'alors de fonctionner.

L'élément initial qui a permis la modification de la première de ces caractéristiques culturelles, a été la réaction spontanée d'indignation de l'accompagnatrice, lorsqu'elle a compris que les ouvrières acceptaient de mettre en risque leur intégrité corporelle pour maintenir l'impératif de la production. C'est à partir du choc entre deux « normes culturelles », vécu dans un instant d'émotion très grande, que les ouvrières ont remis en cause leur attitude de passivité face aux accidents. Les changements d'attitude et de comportements qui suivirent eurent pour résultat de créer des tensions de plus en plus fortes entre ouvrières et régleurs dans l'atelier, car celles-là contestèrent alors leurs méthodes de travail et de commandement, et leur comportement.

Les régleurs, de leur côté, n'admettaient pas que les ouvrières puissent leur dire « comment ils devaient travailler », et ne prenaient pas au sérieux leurs remarques sur le fonctionnement des machines. Malgré plusieurs réunions communes entre régleurs et ouvrières, ceux-là refusaient toujours de laisser un travail en cours pour aller examiner une presse sur la demande d'une ouvrière.

Le fait décisif qui permit le changement fut un accident qui arriva à une ouvrière qui, dans l'entreprise depuis plus de 30 ans, n'avait jamais été accidentée. Il fut établi lors de l'enquête que la responsabilité du régleur était en jeu. L'événement, qui suscita beaucoup d'agitation dans l'atelier, aboutit à la procédure suivante acceptée unanimement par l'ensemble du personnel des ateliers : les déléguées pourraient désormais arrêter une machine jugée dangereuse après en avoir averti les régleurs et le chef d'atelier. Il est significatif de noter qu'à peu de temps de là, le régleur présenta des excuses au groupe O.S. et demanda au nom des ouvriers que désormais les deux groupes se réunissent ensemble pour « régler des problèmes qui nous concernent tous ».

– *Le travail en séance et l'autonomie dans la vie quotidienne*

Se réunir pour discuter d'une difficulté inopinée ou conjoncturelle survenant dans l'atelier, rechercher des solutions ensemble était une situation très nouvelle pour les ouvrières. Elles ne l'acceptèrent pas sans réticence et ne furent à l'aise dans les séances qu'au bout d'une année. En analysant, à des fins pédagogiques, les méthodes utilisées pour résoudre les difficultés dans l'atelier, nous nous sommes aperçus que la démarche suivie en séance était très éloignée de celle qui était propre à la culture de cet atelier.

L'exemple suivant va nous permettre d'illustrer notre propos. A certaines périodes, les ouvrières manquaient de caisse pour stocker et évacuer les produits qu'elles fabriquaient. Devant cette difficulté, chacune essayait de se débrouiller individuellement soit en arrivant plus tôt pour réquisitionner le nombre nécessaire de caisses avant les autres, soit en négociant avec les manœuvres qui les évacuaient un retour rapide des caisses à leur poste de travail. Celles qui n'avaient pas réussi à en obtenir par l'une ou l'autre de ces solutions continuaient leur travail en remplissant les caisses au-delà du raisonnable, ou même en stockant les pièces directement sur le sol, tout en essayant de ne pas

attirer l'attention de la maîtrise. En général, lorsque le tas débordait sur l'allée de circulation, le contremaître était alerté, l'ouvrière subissait alors les cris et les remontrances et se défendait tant bien que mal. A la fin de l'altercation, le contremaître faisait donner une caisse à l'ouvrière. Il réglait de la sorte momentanément le problème, mais le cycle avait de fortes chances de recommencer ailleurs. Dans l'étude faite en séance, il apparut que le nombre de caisses était insuffisant, car des caisses cassées n'avaient pas été remplacées, et en outre que le magasinier, surchargé par d'autres tâches, ne pouvait libérer les caisses à temps. Cette analyse permit de prendre des mesures pour régler le problème de façon durable.

Le mode « spontané » de résolution de difficultés que nous avons décrit était tout à fait général. Chaque difficulté rencontrée était considérée en tant que telle, indépendamment des autres aspects de fonctionnement de l'atelier, et chaque ouvrière essayait de la résoudre isolément et pour elle-même. Les conséquences de ce mode de résolution sur les attitudes allaient dans le sens d'un renforcement de l'aliénation. En effet, ou bien l'ouvrière restait passive et expérimentait alors son impuissance à résoudre la difficulté, ou bien, en tentant une solution individuelle, elle entraînait en conflit avec ses compagnes et renforçait ses sentiments d'isolement et d'anomie. Il en résultait que chaque difficulté était généralement ressentie comme une faute personnelle et que les comportements dans ces situations ressemblaient à ceux d'un délinquant troublant l'ordre établi.

Le travail en séance eut donc comme conséquence inattendue pour les accompagnateurs d'amener les ouvrières à quitter progressivement cette attitude de délinquance. Elles se mirent à considérer quelques-unes des difficultés comme des problèmes solubles et non plus comme des fatalités, et commencèrent, au moins dans les cas les plus nets, à séparer les notions de difficultés objectives et de faute personnelle, donc à conquérir une certaine autonomie dans la vie quotidienne de l'atelier. Nous en eûmes un écho indirect, lorsque, au cours d'une séance, certaines ouvrières nous reprochèrent d'avoir par nos séances introduit des disputes dans l'atelier entre « hommes et femmes ». Comme nous les interrogeons sur les raisons de ces disputes, elles précisèrent : « C'est parce que maintenant nous sommes plus « franches ». Nous osons dire ce que nous pensons et nous n'admettons plus qu'on nous dispute à tort ».

Un second indice de cette prise d'autonomie fut pour nous l'appropriation du déroulement de la séance par les ouvrières. A la septième séance, elles rejetèrent le programme prévu pour discuter d'un sujet de leur choix. A partir de là, le déroulement de la séance fut de plus en plus déterminé par elles et nous pûmes constater que le groupe s'appropriait de manière de plus en plus nette la durée des séances pour l'utiliser à sa guise. Cette appropriation du temps eut également des répercussions dans l'atelier, notamment par un changement d'attitude vis-à-vis des temps prédéterminés et de la rémunération au rendement.

2.4. Les éléments constitutants d'une micro-culture

Les observations que nous venons de faire nous amènent à inclure dans la définition de la micro-culture deux notions qui n'y sont pas explicitement lorsqu'on utilise ce terme dans la sphère de l'étude du travail industriel.

– *Un rôle instrumental* : les normes culturelles ont toujours une finalité liée à la « raison d'être » du système social qui les supporte. Dans l'entreprise, cette « raison d'être » est l'accomplissement d'un travail ; c'est pourquoi les normes culturelles ont un rôle utile dans la réalisation de la tâche. Prise dans ce sens, la micro-culture englobe tout ce qui est désigné sous le terme « d'organisation informelle ».

– *Un rôle structurant* : la culture vise à maintenir la pérennité du fonctionnement d'un groupe, à travers les variations des membres qui le composent. Elle définit également une répartition des droits et des devoirs de chacun. Entre les groupes, elle définit l'articulation des statuts et des rôles des membres de chaque groupe en un système de rôle sociaux propres à l'entreprise.

Remarquons qu'en incluant ces deux notions, le concept de micro-culture ne se réduit plus à des dimensions expressives et se rapproche de celui de culture (18). Cela étant, nous pouvons considérer comme éléments constituant la micro-culture d'une organisation :

– un système de rôle sociaux définissant une hiérarchie et des pouvoirs tant entre les individus qu'entre les groupes. Cette hiérarchie et ses pouvoirs sont liés aux fonctions que définit l'organisation formelle du travail.

– un ensemble de procédures non explicites ayant un rôle utile dans le fonctionnement de l'atelier. Les procédures spontanées d'accueil et de résolution de problèmes que nous avons décrites en sont des exemples.

– un ensemble de normes de comportements régissant les relations entre les individus.

3. Liaisons entre technologie, organisation du travail, culture et comportements

Il ressort de cette analyse un modèle de liaison entre la technologie, l'organisation du travail et les comportements, plus complexe que ceux qui sont proposés dans les études antérieures. Alors que celles-ci supposaient une liaison directe entre technologie et attitudes, ou entre organisation du travail et profils culturels d'ateliers, l'expérience décrite met en évidence deux points complémentaires.

(18) Nous remercions M. Cherkaoui d'avoir attiré notre attention sur ce point.

– Elle établit que les influences de la technologie et de l'organisation du travail sur les comportements sont médiatisées par la constitution d'une culture propre à un atelier donné. Ceci est patent à travers l'analyse du thème de la sécurité, où l'on voit les comportements suivre les normes culturelles plutôt que les consignes formelles de l'organisation.

– Elle montre que ni le lien entre la technologie et la culture, ni ceux qui existent entre la micro-culture et les comportements ne sont bi-univoques. A une même technologie et organisation peuvent correspondre des micro-cultures et des comportements différents.

3.1. « L'invention » de la micro-culture par le personnel

Nous avons mis en évidence que les comportements imposés par la micro-culture ne le sont jamais gratuitement, mais s'expliquent dans le cadre d'un mode de fonctionnement de l'atelier. Aussi notre hypothèse concernant la micro-culture est-elle la suivante : un groupe humain, ayant à sa disposition des moyens donnés (technologie) et placé devant la nécessité de les faire fonctionner suivant des impératifs et des règles fixées (organisation du travail) va inventer des conduites pour assurer le fonctionnement quotidien de l'atelier. L'invention de ces conduites prendra en compte l'ensemble des éléments de la situation tels que les contraintes de la technologie, les modèles organisationnels et culturels dominants, les traits idiosyncratiques des personnes présentes, etc. Ces conduites constitueront, dès que la preuve de leur efficacité sera faite, la micro-culture de l'atelier. Elles seront transmises et enseignées aux nouveaux venus. Avec le temps, elles se figeront et des dysfonctions pourront apparaître. Ces dysfonctions pourront être corrigées par des inventions ultérieures. Toutefois la micro-culture pourra subsister tant qu'elle permettra un fonctionnement (pas obligatoirement le meilleur) de l'atelier.

La micro-culture d'un atelier se construit donc à partir de la technologie et de l'organisation formelle du travail, mais elle n'est pas entièrement déterminée par ces deux éléments, car elle procède aussi d'une invention des individus qui en assurent le fonctionnement. Une micro-culture donnée n'est qu'une des réalisations possibles dans le champ de toutes les conduites qui permettent le fonctionnement de l'atelier.

3.2. Micro-culture et comportements

Les changements réalisés au cours de la recherche-action montrent que la relation entre la micro-culture et les comportements est réciproque. En effet, si nous avons pu constater l'influence de la micro-culture sur les comportements, nous avons également pu modifier la micro-culture en proposant des modes de comportement différents (attitudes vis-à-vis de l'intégrité physique) ou en créant des conditions où les comportements pouvaient se modifier (travail en séances).

Ces caractéristiques montrent que le concept le plus approprié pour définir

les rapports entre la micro-culture et les comportements est celui d'équilibre homéostatique (19).

Comme dans un atelier les comportements individuels ne se répètent pas immuablement identiques à eux-mêmes, cela implique au sein de la micro-culture des processus de régulation et de correction qui sanctionnent les comportements déviants afin de maintenir un équilibre (dynamique) général. De tels comportements ont été mis en évidence au cours de la recherche-action.

Le Tableau II contient trois schémas qui résument les modèles de liaisons entre les variables. Dans le schéma illustrant notre modèle, nous exprimons que la micro-culture se définit à partir de la technologie et de l'organisation du travail, et que celle-ci est l'équilibre homéostatique des comportements dans l'atelier. Nous avons introduit une double flèche entre les termes technologie et organisation pour tenir compte des résultats du Tavistock Institute (20) qui ont montré leur indépendance relative.

TABLEAU II

(19) L. VON BERTALANFFY : *Théorie générale des systèmes*, Traduction française, Paris, Dunod, 1973.

(20) E.L. TRIST, G.W. HIGGIN, H. MURRAY, A.B. POLLOCK (1963) : *Organizational choice*, London, Tavistock Publications.

3.3. Réponses aux questions suscitées par l'analyse critique des résultats antérieurs

Le modèle que nous proposons permet de répondre aux questions que nous nous posons en commençant cette étude. La première de ces questions concernait le mécanisme explicatif de l'influence de la technologie sur les attitudes. Cela s'explique facilement si on admet la médiation de la micro-culture dans le lien entre technologie et comportements. Nous avons vu que celle-ci comprend un certain nombre de processus non codifiés (accueil informel, modes de résolution des difficultés) qui s'imposent à l'individu comme autant d'apprentissages. Si on étudie ces apprentissages d'un point de vue pédagogique, on s'aperçoit qu'ils s'effectuent dans des conditions optimales d'efficacité. Ils se font en situation réelle, sur des enjeux ayant une grande importance pour l'apprenti, et toute mauvaise réponse est immédiatement sanctionnée et de manière très forte. Rappelons que nous avons observé que ces apprentissages se font avec des coûts psychiques élevés pour les individus, ce qui conduit à une intériorisation rapide des leçons reçues et à la constitution d'attitudes subjectives. La relation entre technologie et attitudes ne s'effectue donc pas directement, mais à travers des apprentissages que des individus imposent à d'autres individus, dans le cadre de la micro-culture.

La seconde interrogation portait sur l'universalité des résultats qui montrent que des populations ouvrières, par ailleurs très différentes, développent des comportements identiques lorsqu'elles sont soumises à un même type de technologie. Dans notre hypothèse, la micro-culture se définit à l'intérieur du cadre des contraintes fixées par la technologie et l'organisation du travail. Aussi n'est-il pas étonnant que si l'une et l'autre sont fondées sur des conceptions mécanistes, les conduites culturelles les plus faciles à inventer seront celles qui correspondront à une conception mécaniste de l'homme, et conduiront donc à une réification de l'homme au travail. S'il n'est pas impossible, comme l'a montré l'expérience décrite, que des comportements plus autonomes coexistent avec des technologies et des modèles d'organisation mécanistes, il est certain que ce type de micro-culture est plus difficile à inventer et à maintenir. Cela explique la rareté de telles micro-cultures et le fait qu'elles aient pu échapper à des études statistiques.

4. Conclusion

Réflexions sur les éléments déterminant les comportements en situation de travail industriel

Notre dernière interrogation portait sur le fait que des changements de technologie ou d'organisation du travail puissent influencer le comportement des salariés sans que ceux-ci l'aient voulu ou même en soient conscients. L'étude que nous avons faite ne permet de répondre qu'en partie à cette question. La réponse partielle tient dans notre hypothèse de l'invention de la micro-culture d'une organisation par les membres de celle-ci. Cela implique que si un change-

TABLEAU III. - *Les déterminants de l'autonomie*

	TECHNOLOGIE	ORGANISATION DU TRAVAIL	MICRO-CULTURE D'ATELIER
AUTONO- MIE DANS L'ESPACE	<i>Architecture</i> <i>Définition et choix des équipements</i> Implantation des équipements	<ul style="list-style-type: none"> - Définition et implantation des ateliers - Définition et choix des postes de travail - Implantation des postes de travail 	Territoire des groupes sociaux Espace individuel
AUTONO- MIE SUR LE TEMPS	<i>Définition et choix des procédés</i> Durée des phases de transformation ou durée du travail des matières (lois physiques, chimiques, biologiques)	<ul style="list-style-type: none"> - Délais de réalisation des commandes - <i>Horaire de travail</i> - Etude des mouvements et définition des temps de travail et de pause 	Définition des limites socialement acceptables de la quantité et du rythme de travail individuel
AUTONO- MIE DANS LES ACTIVITÉS	<i>Définition et choix des procédés et des équipements</i> (nombre d'emplois créés) Nature et niveau des compétences demandées au personnel	<i>Division et coordination des tâches</i> Nature du travail et des responsabilités allouées à l'unité. Répartition des fonctions. Définition des emplois. Organigramme, Hiérarchie. Répartition des compétences demandées par emploi. <i>Aspects contractuels :</i> Rémunération Procédures formalisées de relations industrielles (Lois, conventions collectives, règlements intérieurs,...)	<i>Système des rôles sociaux</i> <ul style="list-style-type: none"> - Hiérarchie sociale - Pouvoirs <i>Procédures non formalisées de fonctionnement</i> <ul style="list-style-type: none"> - Définition réelle des fonctions et des emplois - Résolution des difficultés techniques et sociales <i>Normes de comportement</i> <ul style="list-style-type: none"> - relationnelles - rapport au travail

ment significatif intervient dans la technologie ou dans l'organisation formelle du travail, les salariés modifieront leurs comportements pour s'adapter à la situation nouvelle ou pour la contester en créant un nouvel équilibre micro-culturel. C'est donc à l'intérieur de marges définies par la technologie, l'organisation du travail et la micro-culture antérieure que se situeront les comportements d'adaptation ou de refus des salariés.

Pour préciser cette analyse, nous avons essayé de recenser les éléments qui interviennent dans le champ de trois dimensions significatives, lorsqu'on parle de l'autonomie d'une personne au travail : l'espace, le temps et les activités (*Tableau III*). Si nous examinons par exemple le champ de l'autonomie spatiale, nous voyons qu'il dépend, en ce qui concerne la technologie, de l'architecture de l'usine, de l'implantation de l'usine, de l'implantation des équipements ; en ce qui concerne l'organisation du travail, de l'implantation des ateliers et des postes de travail. En ce qui concerne la micro-culture, cette personne peut se heurter à des frontières invisibles mais réelles, qui définissent le territoire d'un groupe auquel elle n'appartient pas. Enfin, elle peut avoir autour de son poste de travail un territoire individuel qui est son espace propre.

Se poser les questions : comment un changement de technologie modifie-t-il les comportements dans l'atelier ? avec quel degré de participation des salariés ? renvoie donc à l'étude de toute la séquence décisionnelle complexe qui suivra la décision initiale du changement de technologie. Dans cette séquence, chaque décision, qu'elle porte sur la technologie, l'organisation du travail ou qu'elle modifie la micro-culture antérieure, interviendra pour élargir ou restreindre la marge d'autonomie laissée aux salariés.

Pour obtenir des réponses à notre interrogation, il faudra donc étudier le déroulement de cette séquence. Cela nous demande de quitter la problématique que nous avons suivie jusqu'à maintenant pour en adopter une nouvelle. Celle-ci devra étudier les effets de l'introduction des changements sur le comportement des salariés, plus particulièrement durant la phase transitoire au cours de laquelle ceux-ci « inventeront » une nouvelle micro-culture. Cette nouvelle façon de voir ouvre des perspectives tant théoriques que pratiques, où des méthodologies comme celle de la recherche-action devront se développer. Pour la pratique, des enseignements précieux peuvent se dégager dès maintenant : par exemple, savoir que tout changement à un niveau donné va provoquer à terme des nécessités de choix à d'autres niveaux, permet de s'y préparer et de se comporter suivant une stratégie de changement. Sur le plan théorique, on attend les réponses à des questions telles que : comment concevoir des technologies et des modes d'organisation qui permettent l'invention de micro-cultures plus variées ? Les modalités du changement ne sont-elles pas aussi importantes que les changements eux-mêmes, quant à leurs influences sur le comportement des personnes qui sont concernées ? Dans une séquence de décisions, comment prendre en compte à chaque étape la nécessité de laisser une marge de liberté pour les décisions à venir ?

Michel LIU

*Laboratoire économique et social
Ecole centrale des arts et manufactures*