

« Le paternalisme *par le bas* : travail quotidien et rapports négociés »
Le cas d'une usine Citroën (1961 – milieu des années 1980)

La sociologie ouvrière a longtemps privilégié l'étude de certaines figures du monde ouvrier, principalement analysées au prisme du travail industriel. Des années 1950 aux années 1970, les études se sont centrées avec une certaine récurrence sur des fractions caractéristiques : ouvriers de la grande industrie, masculins, évoluant dans des univers professionnels politisés et syndiqués, où le groupe ouvrier pouvait renvoyer l'image d'acteur social historique – la « classe ouvrière » –, que tâchait de lui imprimer les organisations politiques et militantes. Cette orientation des travaux en sciences sociales a pu contribuer à construire une vision unifiée du monde ouvrier et à passer outre la diversité des configurations socio-locales et des figures ouvrières (Cartier *et al.*, 2015). Avec le souci de réinterroger la diversité interne de ce groupe social au moment de « l'âge d'or » de la classe ouvrière¹, cette communication, en se focalisant sur la période allant des années 60 aux années 80, propose de revenir sur une figure ouvrière méconnue et d'éclairer certaines dimensions du rapport au travail des ouvriers ruraux. Jusqu'ici, ces derniers ont été peu traités par la littérature en sciences sociales, contrairement aux ouvriers en milieu urbain. Pourtant, on peut considérer que « *la genèse et la morphologie des groupes ouvriers sont étroitement associées à la longue histoire du passage des agriculteurs et de leurs enfants dans l'industrie* » (Mischi, 2014). Dans le cas étudié, le groupe ouvrier, avec l'entrée dans l'univers industriel, continue à investir et à résider dans l'espace rural (Larivière, 1981).

Comment s'opère la mise au travail industriel d'une population récemment « ouvriérisée » ? Quel système de relations professionnelles s'instaure à cette occasion ? S'intéresser au groupe ouvrier à travers son insertion dans l'entreprise implique de préciser la nature et le fonctionnement de celle-ci. En tant que système économique et social, l'entreprise capitaliste, en vue de la reproduction du capital, s'efforce de gérer et maîtriser des incertitudes sociales et organisationnelles en établissant des compromis entre les différents groupes sociaux qui la composent (Coutrot, 2002). Autrement dit, en échange d'une force de travail et d'une disponibilité, les salariés bénéficient de rétributions matérielles et symboliques. Le cas que nous proposons ici d'étudier est celui de l'usine Citroën de La Janais située à Chartres-de-Bretagne, à proximité de Rennes. En lien avec les développements précédents, la littérature existante et les productions journalistiques et syndicales à

¹ Le basculement dans la sociologie française de la « classe ouvrière » aux « classes populaires » a coïncidé avec l'émergence de questionnements sur la diversité interne et l'hétérogénéité des groupes populaires, à partir des bouleversements sociaux et économiques des années 1970. Si ces phénomènes ont à ce jour fait l'objet de multiples éclairages, on dispose moins, à notre connaissance, de travaux réinterrogeant l'unité du groupe ouvrier au cours des années 1960/1970.

propos de La Janais laissent apercevoir une configuration productive initialement marquée par un fort contrôle social de la part de l'entreprise et l'établissement d'un compromis social *a minima*, reposant sur des relations profondément asymétriques entre entreprise et salariés.

Les « moutons » de La Janais ?

A l'occasion d'un travail de Master II, nous sommes partis d'une question classique en sociologie du travail, dans la continuité des apports de Karl Marx puis Michael Burawoy : *pourquoi les salariés ne se révoltent pas alors qu'ils auraient pourtant de bonnes raisons de le faire ?* C'est à partir des apports de cette sociologie critique, autour de la question du consentement à la domination et des résistances à celle-ci, que nous avons menés nos réflexions, en nous interrogeant sur la construction et les reconfigurations au quotidien des rapports de domination au travail. Dans le cas rennais, il nous était régulièrement répété dans les milieux militants et sur la scène locale que l'usine de Rennes employait des salariés « *passifs* », des « *moutons* », acceptant sans broncher leur condition dominée. A cela, un autre groupe de salariés, généralement retraités et sans appartenance syndicale, affirmait avec une certaine rengaine : « *ceux qui critiquent Citroën ne l'ont jamais vécu de l'intérieur* » (Roger, 03/12/2013, locaux de LJT). Corrélativement, nos questions sur le passé syndical de l'usine et l'existence d'un climat social répressif déclenchaient certaines distances et crispations². Pourquoi affirme-t-on de ces salariés qu'ils sont des « *moutons* » ? Surtout, à quelles propriétés sociales des acteurs cela renvoie-t-il et qu'est-ce que l'usage de cette expression péjorative nous apprend sur la condition ouvrière et la configuration productive de La Janais ?

Dans le cadre de cette communication, on cherchera à nuancer ces représentations en montrant que, dans un contexte où les salariés apparaissent comme dominés et faiblement dotés en différents types de capitaux, une attention particulière aux pratiques et routines professionnelles permet de mettre en évidence l'existence de rapports négociés au cœur de l'activité productive. Au quotidien, des transactions informelles ont lieu au sein des ateliers de production et les contenus et la réalisation concrète des tâches productives deviennent ainsi objets d'arrangements informels, parfois implicites. Suivant cette perspective, la « négociation » n'est pas entendue au sens de processus institutionnalisé de mise en discussion du travail entre des partenaires sociaux stabilisés. En nous intéressant au travail dans ses dimensions quotidiennes et ordinaires, la « négociation » est envisagée comme un rapport social non entièrement stabilisé, inscrit dans le cadre d'interdépendances réciproques entre les individus. On observera que ces rapports négociés ont lieu à l'intérieur d'un périmètre *acceptable* pour l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils ne mettent pas en péril les

² La co-présence de ces deux discours «types» nous était déjà apparu avec netteté à l'occasion d'un travail de Master I portant sur la mobilisation des salariés de PSA (ex-Citroën) à Rennes, consécutive à un plan de suppressions d'emplois (2012).

niveaux et l'état de la production qu'elle requiert et ne remettent pas nécessairement en cause la domination patronale. Autrement dit, les relations professionnelles reposent dans un même mouvement sur la coopération des salariés et une prise de distance vis-à-vis des exigences et des règles imposées (Lüdtke, 1991).

Pour étudier ces rapports négociés, on s'appuie principalement sur une enquête par entretiens réalisée auprès de salariés de La Janais. La recherche porte plus généralement sur les transformations contemporaines de l'organisation du travail dans une usine de l'industrie automobile et ses conséquences en termes d'intégration professionnelle et de lien social sur le lieu de travail. Néanmoins, penser en termes de ruptures et de transformations nous a conduit à analyser la période antérieure, ce qui a été rendu possible par l'enquête de terrain. On se focalisera dans cette communication sur la période d'implantation de l'usine en Bretagne, jusqu'au milieu/fin des années 1980 environ, période à laquelle la production se trouve considérablement modifiée par l'importation de logiques de flexibilité du travail et de « *flux tendu* » (Durand, 2004). Le matériau recueilli comporte 17 entretiens réalisés auprès de salariés encore en activité ou retraités, notamment par l'intermédiaire de l'association de « *La Janais Toujours* » (LJT), de représentants d'organisations syndicales à l'usine, ainsi que d'un responsable des relations du personnel. Afin de maîtriser autant que faire ce peut les effets de « création artificielle de sens » présents dans les récits des enquêtés (Bourdieu, 1986), nous nous sommes efforcés de croiser systématiquement les récits et de diversifier notre matériau, à partir de documents internes à l'entreprise, d'archives syndicales et des archives audiovisuelles mises à disposition par l'Institut National de l'Audiovisuel.

Dans un premier temps, nous tâcherons de spécifier la position sociale occupée par les salariés, avec le postulat que leurs conduites sont appréhendables uniquement si l'on saisit le monde vécu dans lequel ils évoluent. L'analyse de leurs trajectoires sociales conduit ainsi à mieux saisir les dispositions des salariés à se maintenir et évoluer dans une configuration productive localisée et particulière, que nous décrirons à grands traits dans un second temps. Ces considérations posées, on se penchera ensuite plus avant sur le travail au concret et les pratiques professionnelles, en soulignant l'importance d'une attention à un niveau micro et aux interactions quotidiennes. On fait ici le pari que celles-ci sont objectivables non pas au travers d'observations *in situ* (nous traitons ici d'une situation passée), mais à partir d'entretiens approfondis et enchâssés dans une enquête de terrain plus large.

I- Devenir ouvrier dans les années 1960 en Bretagne. Éléments pour une sociologie d'un groupe ouvrier en formation

Pour commencer, nous revenons sur le contexte d'implantation de l'usine et présentons brièvement la configuration locale des rapports sociaux dans le bassin d'emploi rennais au cours des années 1950/60. L'usine de La Janais ouvre ses portes en 1961. Présentée comme le fer de lance de la modernité industrielle, son ouverture constitue localement un événement marquant. En Septembre 1960, Charles de Gaulle, président de la République, fait une visite officielle à l'usine encore en construction. Dans les années qui suivent, Citroën devient rapidement le premier employeur de Bretagne, allant jusqu'à compter environ 13 000 salariés à la fin des années 1970.

Cette installation constitue une des premières expériences de rééquilibrage économique et de modernisation du territoire dans la France de l'après-guerre. Sous l'influence d'élites régionales regroupées au sein du Comité d'Études et de Liaison des Intérêts Bretons (CELIB), l'objectif est alors de réagir à ce qui est identifié comme un retard économique breton en générant des milliers de nouveaux emplois sur le territoire. Parallèlement, dans un bassin où l'agriculture occupe une place prédominante, le modèle économique progressivement institué après la seconde guerre mondiale encourage la formation d'exploitations agricoles toujours plus grandes, remettant en cause le maintien de petites structures familiales jugées peu rentables et favorisant le maintien d'une précarité des campagnes. Les collectivités territoriales encouragent ce processus, en supprimant notamment les subventions aux fermes de moins de vingt hectares. La région de Rennes, faiblement industrialisée, offre alors peu d'emplois, ce qui conduit à un exode important de populations jeunes vers d'autres régions. Dans ce contexte, l'implantation de Citroën se réalise avec l'appui et le regard bienveillant des pouvoirs publics locaux, qui y voient une solution pour endiguer le dépeuplement de ses campagnes et agissent de concert avec la direction de l'entreprise pour favoriser un recrutement à base locale (Wendeln, 2012). Jusqu'aux années 2000, l'usine de La Janais emploiera une quantité très marginale de main d'œuvre étrangère.

L'entrée à Citroën : rupture et continuités des modes de vie ruraux

Localement, Citroën est associée à l'embauche « facile » pour une main d'œuvre peu qualifiée, majoritairement masculine. D'importantes campagnes de recrutement sont organisées et insistent particulièrement sur l'absence de connaissances préalables aux métiers de l'automobile. Ouvrière dans un monde d'hommes, Odile³ raconte : « *Nous à l'époque nous c'était bien d'avoir ça ici dans notre région. Je suis née, là ou j'habite, à 15 km d'ici. Et l'usine elle s'est faite là, c'était*

³ L'ensemble des prénoms a été modifié.

bien, c'était une belle opportunité. On avait pas de qualifications, moi j'ai que le niveau certificat d'études. Mes parents étaient agriculteurs. Et bah à l'époque c'était bien de rentrer ici (...). Fallait pas aller chercher les gens trop loin.. Y'avait beaucoup de gens de notre commune à l'usine. Moi je suis à 15 kilomètres de l'usine, c'était rien, je mettais une dizaine de minutes pour venir.» (Odile, 28/01/2014, locaux de LJT)

Citroën fait, on le voit, figure d'alternative crédible et directement identifiable à une reprise de l'activité agricole familiale, souvent précaire et aux sombres perspectives d'avenir. Entrés précocement à Citroën, pour la plupart sans qualification, pour certains au retour du service militaire, ces nouveaux ouvriers font l'expérience de l'entrée dans le salariat et d'une sortie progressive de l'agriculture. Leurs parents sont pour beaucoup agriculteurs, et eux-mêmes ont expérimenté l'activité agricole avec laquelle ils ne rompent que partiellement durant les premières années à l'usine. Comme on le retrouve dans divers témoignages d'archives audiovisuelles ou syndicales, cela leur vaudra pendant plusieurs décennies le qualificatif de « *ouvriers-paysans* », bien qu'une petite minorité seulement continue de façon durable à exercer conjointement les deux activités. Ainsi, dans le bassin rennais, le passage vers le secteur industriel est massif au cours des décennies 1960/1970. Pour ces ouvriers, ce moment constitue une rupture biographique importante. Au cours des entretiens, beaucoup sont capables de décrire avec précision le contexte dans lequel s'est effectué leur embauche, souvent plusieurs décennies auparavant. Éric, délégué syndical à FO, témoigne :

“Tu peux demander à n'importe quel salarié, son premier jour de travail. Tout le monde s'en souvient. Le deuxième jamais. La vie se passe, tu sais plus les jours qui sont passés, tu te souviens les anecdotes, mais le premier jour tu t'en souviens. Parce que c'était pas n'importe quoi, un premier job. Citroën... Et puis tu rentrais à Citroën. C'était..là ! Jusque tard, tous ceux qui voulaient y rentrer, ils se faisaient embaucher. Pour eux c'était la sortie de la galère.” (Éric, 20/01/2014, à son domicile)

Le travail à l'usine coïncide avec un accroissement significatif du capital économique, et ce d'autant plus qu'il est accordé une attention particulière au recrutement d'individus de la même famille⁴. Certains y rencontrent également leur conjoint, La Janais constituant alors « *la plus grande agence matrimoniale rennaise* » (RH, 02/12/2013, bureaux de l'usine). De manière concomitante, l'entrée à l'usine correspond à une stabilisation de leur trajectoire professionnelle. Associée dans les discours à la sécurité de l'emploi, Citroën constitue pour beaucoup de salariés l'unique employeur de leur parcours professionnel.

Il est important de noter que ces ouvriers sont en grande majorité restés implantés hors de la

⁴ Une large majorité de nos enquêtés a ainsi compté, à un moment donné au cours de sa carrière, un membre de sa famille à l'usine, et souvent bien davantage.

métropole rennais, à l'inverse d'une population plus qualifiée de cadres. Contrairement à d'autres sites de production implantés en milieu urbain, l'installation de Citroën à Rennes n'entraîne pas la formation d'espaces résidentiels à forte concentration ouvrière. Le recrutement reste très largement rural et s'étend à la fin des années 1970 sur pas moins de 407 communes réparties sur quatre départements. Parmi elles, sept seulement envoient plus de deux cents salariés et dans chaque cas, cela ne correspond qu'à une faible proportion de la population active (Larivière, 1981). Comme certains travaux récents ont pu le mettre en évidence dans d'autres espaces, la sortie de l'agriculture et l'entrée à Citroën ne s'accompagnent pas d'un exode rural massif. En somme, dans le bassin rennais comme ailleurs, « *les villages s'ouvriérisent et les « gros » agriculteurs éliminent les « petits »* » (Mischi, 2014). L'usine ne bouleverse pas radicalement les équilibres sociaux antérieurs et laisse persister un système pré-existant de sociabilités locales et quotidiennes. L'entrée à l'usine n'implique donc pas nécessairement une rupture brutale avec les modes de vie antérieurs. Les sociabilités professionnelles se rejouent sur la scène communale et y restent largement circonscrites. Au moment d'évoquer les sociabilités hors-usine, le café de la commune de résidence est régulièrement cité, faisant apparaître une multitude d'espaces intermédiaires (Schwartz, 1990) distincts entre lieu de travail et domicile.

Une sortie partielle de la condition ouvrière

Par le jeu des promotions internes⁵, certains de nos enquêtés ont connu une trajectoire professionnelle en constante évolution, laissant apparaître des ouvriers en ascension, en voie de « déprolétarianisation » (Schwartz, 1990). Pour eux, ce parcours professionnel coïncide avec une trajectoire résidentielle ascendante, matérialisée le départ de l'(ancienne) exploitation familiale et la construction d'une maison dans les communes pavillonnaires voisines de l'usine. Par ailleurs, cela s'accompagne d'un accès routinisé à la consommation de masse, un exemple symbolique souvent mentionné étant celui du véhicule. Citroën coïncide pour certains avec un éloignement relatif de la condition ouvrière et des formes traditionnelles de sociabilités qui la structurent. Ce sont justement les anciens salariés ayant connu les parcours ascensionnels les plus importants qui ne font pas mention d'espaces intermédiaires de sociabilité et accordent une importance considérable à décrire l'acquisition de leur foyer et les mobilités résidentielles successives.

Cette mobilité sociale se vérifie pour certains, notamment pour les ouvriers professionnels, mais il faut toutefois se garder de la généraliser à l'ensemble de la population ouvrière. En effet, en 1975, seuls 30% des salariés de Citroën sont propriétaires de leur maison (Wendeln, 2011). Par

⁵ De ce qu'il nous a été permis d'observer, les promotions professionnelles ne sont pas directement corrélées à l'ancienneté dans l'usine. Nous ne disposons pas de suffisamment d'éléments empiriques pour l'affirmer avec certitude, mais il apparaît que l'absence de toute qualification initiale, le genre et l'engagement syndical sont trois variables pertinentes pour éclairer les parcours professionnels des salariés.

ailleurs, certes l'ascension professionnelle correspond à une mise à distance de l'appartenance au groupe ouvrier, mais cela ne présage pas du maintien et de la persistance d'un certain *ethos* ouvrier. Comme le décrit Roger lorsque l'on évoque ses positions professionnelles successives, *“moi j'ai pas eu de problèmes car venant du monde ouvrier je connaissais bien. Les gens me paraissaient pas bizarres disons. Je savais bien, bon... On a une certaine façon de parler, une certaine franchise qu'on retrouve pas quand on est collaborateur à un autre niveau. Je me rappelle quand on faisait un truc d'ouvriers, c'était “tu me fais chier” et tout. (...) Et donc moi je connaissais bien ça, ce qui fait qu'en gestion du personnel j'ai pas eu de problèmes ensuite”* (Roger, 03/12/2013, locaux de LJT). Davantage qu'une rupture nette avec le groupe ouvrier, dont les frontières continuent d'être relativement étanches, on assiste à une diversification interne du groupe à La Janais.

II - Le paternalisme autoritaire par le haut : la prise en charge étendue de la population ouvrière

Comme toute entreprise en régime de production capitaliste, l'orientation vers la réalisation du profit impliquent de mettre en œuvre des formes des régulations sociales permettant de gérer les incertitudes intrinsèquement liées à l'accumulation du capital (Coutrot, 2002). A La Janais, la configuration productive repose sur trois piliers principaux. En première instance, afin de prévenir toute recherche d'alternative professionnelle hors de l'usine, l'entreprise développe une prise en charge étendue de ses salariés, d'inspiration paternaliste. Au tournant des années 1960, un enjeu majeur pour Citroën est de former puis de stabiliser de manière pérenne une main d'œuvre ouvrière sur son territoire. L'entreprise encadre alors de multiples scènes de la vie sociale, au travail comme en dehors. Tout d'abord, cela se manifeste par le primat accordé à la promotion interne par rapport à des recrutements externes. En offrant des perspectives d'évolution de carrière intéressante, l'entreprise permet une ouverture du champ des possibles pour une frange non négligeable de salariés. Pour ces derniers, les responsabilités professionnelles occupées successivement se révèlent très éloignées des qualifications initiales et du poste de travail au moment de l'embauche. Alors que l'usine connaît un développement rapide au cours de la période et ouvre ainsi un certain nombre de postes, ce « marché interne du travail » (Burawoy, 1979) constitue un des piliers du paternalisme Citroën et représente un outil efficace pour fidéliser la main d'œuvre. Alors que nous revenons sur son parcours professionnel des premières années, Roger nous déclare :

« A tout moment, je pouvais dire « Salut Citroën » ! Ils nous attendaient dehors. Je connais un gars qui faisait de la précision mécanique... Combien de fois il m'a attrapé en me disant « Vous venez chez nous, vous faites l'école de maîtrise et demain vous êtes chef d'équipe » ! Et à l'époque [milieu des années 1960], j'étais horaire, j'étais mécanicien, [ça se passait pas super]. A tel point que ça c'était tellement vu que le responsable du personnel m'avait dit : « Vous voulez nous quitter? ». Et

j'avais dit : « Ah non, mais attendez, on m'offre quelque chose [ailleurs] ». Et c'est là qu'un mois après, on m'offre d'aller à l'école technique⁶. » (03/12/2013, locaux de LJT)

Embauché en 1960 à Javel (Paris) comme ouvrier-ajusteur suite à l'obtention de son CAP, Roger suit un parcours professionnel particulièrement ascendant. Il vient à Rennes après son service militaire et passe rapidement ouvrier professionnel dans un métier qui n'est pas le sien, au fraisage. Il apprend vite, se forme au contact des autres professionnels, devient agent de maîtrise sept ans après son entrée à l'usine, passe au service formation, puis au service qualité. Ces affectations successives, tant horizontales que verticales dans la hiérarchie de l'entreprise, lui permettent de terminer sa carrière à un poste équivalent (en termes de responsabilités et de rémunération) à celui d'un ingénieur. De fait, dans une région peu industrialisée, où les formations techniques supérieures sont peu développées et dans un contexte de plein-emploi, les salariés disposant de compétences acquises au fil du temps sont courtisés et peuvent « utiliser leur rareté comme une arme » (Noiriel, 1988).

La prise en charge des salariés ne s'exprime pas uniquement à travers des canaux professionnels. La construction symbolique d'une « *famille Citroën* »⁷ (RH, 02/02/2013, bureaux de l'usine) passe également par l'offre de nombreux services proposés aux salariés (location de logements, propre réseau de transport très dense, coopérative d'achat, « cadeaux » réguliers) et de leur inscription dans divers collectifs structurants, où sont fortement promues des valeurs de camaraderie, de convivialité, autour de la figure tutélaire de l'entreprise. Le cas du sport est à ce titre particulièrement évocateur et des compétitions rituelles, à la fois internes et externes à l'entreprise, sont organisées. Citroën a su créer une multitude d'espaces rituels d'interactions où s'énonce et s'incarne un « *esprit Citroën* » ou une « *famille* », ce terme étant repris par plusieurs des enquêtés. Parallèlement à une politique volontariste d'avantages sociaux divers et de possibilités d'ascension sur la scène professionnelle, ces espaces constituent une autre facette des formes d'encadrement idéologiques, plus difficilement saisissables mais tout autant efficaces dans la mobilisation de la main d'œuvre.

« Le contremaître, quand il passait sa blouse blanche, c'était tout le monde au garde à vous »⁸

⁶ Roger évoque ici des formations internes proposées par l'entreprise, qui forme elle-même sa main d'œuvre en fonction de ses besoins de main d'œuvre.

⁷ A cet égard, une proximité, affective et physique, avec les responsables hauts placés du site de production est mise en avant. Symbole des formes familiales prises par les sociabilités d'entreprise, le directeur du site, André Génovèse, est couramment appelé « Gégène » et on rappelle à l'envie sa simplicité et son bon contact avec les populations ouvrières (« *ça c'était un bon monsieur. Tu le croisais en revenant du restaurant, lui il y allait, il hésitait pas à aller te saluer. Il était proche des gens, il était bien, oui* » (Odile, 28/01/2014, locaux de LJT)).

⁸ (Bernard, 03/12/2013, locaux de LJT)

Deuxièmement, la prise en charge étendue des salariés se combine à une organisation du travail basée sur des principes d'autorité hiérarchique forte et de contrainte. Suivant une conception tayloriste du travail, l'ouvrier est principalement réduit à des tâches d'exécution. Ainsi, à la familiarité née des pratiques paternalistes est adjointe un contrôle resserré sur le processus productif, symbolisé dans les imaginaires ouvriers par l'attribution de postes de contremaîtres à d'anciens militaires, figures de la discipline et l'autorité absolue (« *Eux ils se croyaient encore à l'armée, pour les patrons c'était impeccable. Ils ont le sens du commandement, du devoir, ça rigolait pas, ils ont tout muselé* » (Jacques, 29/01/2014, locaux de LJT)). Par ailleurs, la rencontre avec l'univers usinier ne se fait pas sans heurts. Les conditions de travail sont perçues comme difficiles. Ce souvenir reste vivace dans l'esprit de Roger : « *C'est pas la vie rêvée l'usine. On faisait pas 35 heures par semaine, mais 50, mais bon, on était jeune. Ah ça oui, y'avait pas beaucoup de répit, c'était intense. En fonction du nombre de voitures qu'on produisait, on avait tant de temps... (...) Et des fois vous en avez marre. Le bruit. C'est fatigant. C'est dur. Et avant on faisait 4 jours du matin, 4 l'après-midi. Alors on commençait à 5 heures, c'était ça le plus dur. Se lever à 4h au plus tard...* » (03/12/2013, locaux de LJT). Travail pénible et intense, contraintes temporelles fortes, hiérarchie autoritaire : l'organisation du travail à La Janais présente des caractéristiques classiques de la grande industrie automobile, similaires aux configurations retrouvées dans d'autres territoires.

« C'est Citroën qui vous nourrit, pas les syndicats »⁹

Enfin, la configuration productive à Citroën se caractérise par le refus des initiatives syndicales, durement réprimées au cours de la période. A cet égard, les premières élections professionnelles en 1965 constituent un tournant. Les résultats font état d'une large victoire de la CGT. L'entreprise ne reconnaît pas le résultat et annule l'élection, ce qui marque le début d'un long cycle de répression syndicale et de développement du syndicat patronal, la CFT¹⁰, qui impose son emprise sur les relations sociales dans l'usine. L'activité syndicale revendicative est renvoyée à la semi-clandestinité, les militants font l'objet de discriminations multiples (mise à pied, violences verbales, mise au « placard » à des postes difficiles) qui les marginalisent au sein des ateliers. La surveillance ne se limite ni aux délégués syndicaux ni aux seuls espaces de travail puisque les interactions des salariés avec les militants sont elles aussi contrôlées de près, jusque dans les communes alentours où étaient reléguées les activités de tractage. En conséquence, les effectifs militants demeurent à des niveaux très faibles au cours de la période. La CFDT se retire et reste absente de l'usine jusqu'à une période récente, tandis que la CGT revendique seulement une

⁹ Titre d'un tract délivré par la direction après les élections professionnelles de 1965, archives syndicales de l'Union Départementale CGT 35, consulté le 15/05/2014

¹⁰ En 1977, à la suite du meurtre du militant CGT dans l'est de la France, la CFT devient la Confédération des Syndicats Libres (CSL)

quinzaine de militants actifs dans les années 1970 (Michel, 27/11/2013, Union Locale CGT, Rennes).

On retrouve là des éléments étudiés par Marx et Burawoy dans la reproduction du surtravail. Pour le premier, la continuité du processus productif est assurée par ce qu'il nomme « despotisme d'usine », c'est-à-dire une configuration des rapports de production où l'employeur assure sa domination par la force et joue sur la peur du licenciement. Le second prend en quelque sorte le contre-pied de Marx en insistant sur la construction sociale du consentement (un régime de production « hégémonique »), c'est-à-dire une situation où la recherche du profit par l'entreprise rencontre les rationalités individuelles des salariés, qui trouvent dans l'activité productive elle-même des sources de satisfactions et de reconnaissance. Sans chercher évidemment à trancher ces débats, nous faisons le constat que dans le cadre de la configuration productive qui se met en place à La Janais au début des années 1960, coercition et consentement au travail sont deux phénomènes qui coexistent. Cela a des effets ambivalents et complexes sur le rapport au travail des salariés. Il est possible d'en esquisser quelques traits caractéristiques au regard de la problématique qui nous intéresse.

III- La valorisation par le travail à Citroën : « les chevrons au cœur »

Ces considérations posées, l'étude conjointe des trajectoires sociales des salariés et des caractéristiques adoptées par la configuration productive nous permet de mieux saisir les dispositions des salariés à se maintenir et s'adapter au travail tel qu'il se met place (Mamarbachi, 2007). Le régime de production produit du consentement, irréductible au seul revenu et à l'argent, chez les salariés et développe des formes d'attachement à l'outil de travail et de reconnaissance vis-à-vis de l'entreprise. Non réductible à un « despotisme d'usine », le régime de production apparaît davantage comme une forme de consensus paternaliste où les tâches productives sont le résultat de processus non négociés. Articulant dans un même mouvement oppression, neutralisation et intégration (Lüdtke, 1991), Citroën a pu durant la période considérée légitimer sa domination et son monopole sur la définition du travail usinier. La mise en avant récurrente de la « qualité » des travailleurs de Rennes par opposition aux « paresseux » de la région parisienne constitue un exemple de cette entreprise de légitimation dont on retrouve des traces évidentes dans les propos des salariés - « *ici on était là pour bosser !* » (Odile, 28/01/2014, locaux de LJT).

Il se crée à La Janais une culture ouvrière spécifique et localisée. Outre la proximité familiale et la camaraderie, les valeurs de discipline, de rigueur et d'investissement dans le travail exigées par l'entreprise sont reprises à leur compte par les salariés. A certains égards, les travailleurs

de Citroën font écho aux « travailleurs zélés » analysés par Quijoux dans le cas des usines récupérées en Argentine (2012). En effet, ils trouvent des formes de valorisation dans les logiques et valeurs mises en avant à l'usine. L'ouverture des possibles, symbolisée par l'accès au confort matériel et à une vaste gamme de produits de consommation que la position sociale initiale laissait peu espérer, génère des formes puissantes d'acceptation du travail. Cette inclinaison à travailler dur, à s'investir corps et âmes quitte à sacrifier par moments sa vie personnelle, se retrouve plus particulièrement chez les ouvriers ayant connu un parcours professionnel fortement ascendant. En contrepartie des efforts fournis, ces ouvriers peuvent s'engager sur la voie d'un relatif enrichissement, consacré et symbolisé dans leurs propos par l'accession à la propriété. Odile résume : « *On avait un travail, on avait un salaire, on a construit nos maisons* ». (Odile, 28/01/2014, locaux de LJT)

Contre l'idée d'une orientation instrumentale du travail, nous pouvons avancer que celui-ci met en jeu un système de dispositions culturelles, de valeurs et de représentations (Quijoux, 2012) qui génère un attachement à l'entreprise, une faible propension à se mobiliser et une certaine remise de soi à l'employeur. De plus, ce système se montre particulièrement efficace du fait qu'une frange d'ouvriers a développé une relation affective avec l'employeur « *qui [leur] a tout apporté* » (Jean-Yves, 03/12/2013, locaux de LJT) et un rapport presque intime avec la marque Citroën (« *tu partais, t'avais les chevrons au coeur* », Didier, 06/02/2014, à son domicile). Occupant des postes hiérarchiques stratégiques, ces salariés représentent les meilleurs ambassadeurs du « système Citroën » et participent activement de sa légitimation auprès de l'ensemble de la population salariée.

Dans ce contexte, il est difficile d'envisager que les ouvriers disposent de marges de manœuvre dans la négociation des contenus de leur travail, définis par et pour l'entreprise. De par leur trajectoire, ils sont dénués de compétence politique et d'expériences militantes antérieures. A cet égard, leur origine rurale a une incidence certaine sur leur acceptation des conditions de travail. Ils renvoient une image à l'opposé de la figure ouvrière de la grande industrie urbaine, ayant acquis sa dignité au fil des luttes collectives, inscrite dans des collectifs de travail structurés autour du militant syndical. Ce sont des « *ouvriers-paysans* » qui maintiennent un lien fort avec le monde rural, de par leur mariage ou leur lieu de résidence mais aussi, parfois, la contribution à l'activité agricole familiale. En l'absence de socialisation préalable aux luttes syndicales, ils développent au contact du travail usinier une éthique du travail fondée sur l'implication et la performance individuelle, dans laquelle ils trouvent des motifs de valorisation. L'usine est vue comme un débouché à un avenir agricole bouché, ce qui conduit à un investissement personnel au travail. Auprès de leurs collègues militant tant bien que mal dans les syndicats ouvriers, cela leur vaudra l'octroi des qualificatifs de « *mouton* », métaphore rappelant un salarié acceptant sa condition sans

rechigner, sans faire de vagues.

Le parcours d'Odile est éclairant de ces dispositions bienveillantes à l'égard de l'entreprise. Fille d'agriculteurs dans une exploitation familiale située à 15 kilomètres de l'usine, sans qualifications, elle est embauchée à La Janais en 1968 « avec un vrai contrat » qui lui permet de s'émanciper des contraintes tant professionnelles que domestiques propres à l'activité agricole de l'époque. Elle y effectue l'ensemble de sa carrière, qui connaît peu d'évolutions. Dans un premier temps, elle se retrouve affectée en sellerie et y reste jusqu'à ce que ce service soit sous-traité à une autre entreprise. C'est alors qu'elle se retrouve sur la ligne de montage, où elle restera plus de vingt ans. Le cas d'Odile est relativement exceptionnel parmi nos enquêté(e)s : elle ne connaît pas de mobilité professionnelle ascendante, aussi petite soit-elle. Si les raisons qui l'explique restent floues (discrimination genrée, éloignement des réseaux d'interconnaissance « stratégiques »), il n'en reste pas moins que Odile a développé un fort attachement à son travail et à son entreprise. Au cours de nos discussions, elle met en avant la camaraderie et la convivialité au sein de l'atelier parallèlement aux difficiles conditions de travail et au développement des maladies professionnelles. Dans le même sens, elle déplore le « favoritisme » concernant les promotions professionnelles mais se montre particulièrement sensible à la reconnaissance de son travail par ses supérieurs hiérarchiques :

« Je pense qu'il y avait des gens aussi qui étaient pistonnés pour aller dans des postes moins... Leur mari était dans la maîtrise, j'ai connu des dames comme ça. Là on favorisait ces personnes là, alors qu'elles étaient pas meilleures ouvrières que nous. Et moi j'ai su par une agent de maîtrise qui m'a dit un jour vous êtes une très bonne ouvrière. Je faisais de la formation, sur la fin, je formais les gens en câblerie et j'étais une bonne ouvrière. Je savais montrer aux gens, je savais travailler et j'étais productive.

Q : C'était important ça pour vous, cette reconnaissance ?

Ah oui ! Pour moi, j'étais consciencieuse, c'est presque logique. Un jour, j'ai formé une personne qui m'a dit « tu sais ici, moi je me suis jamais cassé la tête. » Je lui dis « écoute si tu veux rien faire tu restes chez toi ». Et le lendemain j'ai signalé ça à mon agent de maîtrise, le contremaître à l'époque on disait. Moi j'avais une conscience, pour moi si on était là, on touchait un salaire, il fallait travailler. La fille elle m'avait dit qu'elle venait pas ici pour se casser la tête ! (...) Pour moi, non, j'avais une conscience... Je voulais que tout aille bien, je partais pas d'ici en pensant que j'avais fait quelque chose qui n'était pas bien. » (Odile, 28/01/2014, locaux de LJT)

On le voit : Odile se sent investie et tenue par les tâches qu'elle doit accomplir, qui conditionnent la reconnaissance sociale que lui accordent la hiérarchie mais également ses collègues. Cet investissement redoublé lui permet d'éliminer ou de mettre à distance l'ennui que lui procure son travail, sur lequel elle se montre réticente à s'appesantir quand on cherche à rentrer dans les détails. Ces formes de valorisation coexistent par ailleurs avec une conscience de la distance sociale entre les populations ouvrières et les échelons supérieurs de la hiérarchie et un *ethos* populaire qui se manifeste à travers des pratiques culturelles propres. « On fréquentait les gens

comme nous », car « on ne mélange pas les torchons et les serviettes » confie Odile en évoquant les sociabilités ouvrières au travail et à l'extérieur de l'usine et les liens qu'elle entretenait avec ses supérieurs hiérarchiques. Le cloisonnement des univers et la distance sociale observée par Odile ne conduisent toutefois pas à la remise en cause d'une familiarité transcendant les catégories sociales.

A cet égard, Citroën Rennes s'est dotée progressivement d'une image d'usine pacifiée, exempte de tout ce qui tournerait autour de rapports conflictuels de classe. Les conflits sociaux majeurs n'y prennent pas et Wendeln qualifie l'usine de « grand absent des années 1968 » (2012) en Bretagne. De toute évidence, les effets de la répression syndicale et l'ostracisation des militants de la CGT, sur lesquelles nous ne nous attardons pas ici, constituent des éléments explicatifs solides de l'absence de conflits du travail. La présence syndicale sur le lieu de travail, à l'image de la CGT dans les ateliers SNCF, constitue en effet un paramètre déterminant pour les ouvriers ruraux de la socialisation militante et de l'acquisition de dispositions à résister, s'opposer, négocier avec sa hiérarchie (Misch, 2014). A l'inverse, à La Janais l'hégémonie du syndicat patronal ne permet pas cette lente socialisation au syndicalisme de revendication. De fait, à l'occasion de nos entretiens, il ne nous a jamais été fait de critique univoque du syndicat patronal, chef de proue dans la répression des syndicats CFDT et CGT. On avance ici qu'une large frange ouvrière conçoit cette organisation comme partie intégrante d'un système de rétributions plus large. Bénéficiant d'un emploi stable, les salariés perçoivent des salaires qu'ils estiment corrects, voire bons. Dans cette perspective, la dimension sociale et culturelle promue par le Comité d'Entreprise aux mains de la CFT/CSL est mise en avant de manière récurrente. Jacques raconte :

« Quand mon père [cheminot à la SNCF], quand y'avait des arbres de Noël, aux chemins de fer, c'était la CGT qui était majoritaire. Pour Noël, y'avait jamais d'arbres de Noël. Mon père il a fait une carrière de 25 ans, j'ai jamais eu une orange avec le comité d'entreprise géré par la CGT, jamais. Quand je suis venu ici, mes gamins ils ont eu les arbres de Noël les mieux, les arbres qui étaient passés à l'Elysée. Des jouets supers! C'était géré par le syndicat soi disant, enfin, du patron. Bah écoutez les gars moi je regrette mais j'ai jamais eu une orange à la CGT. Mais avec un autre et des idées qui sont peut-être ce qu'elles sont, mes gamins ont eu des vrais Noël. Moi ce que je veux dire c'est que personnellement, c'est ce que j'ai vécu comme ça, c'était.. Je vais pas dire « ouais on a fait les plus belles voitures, etc ». J'ai participé et puis c'est tout, de loin, de près, ou... Mais pour la vie privée des gens qui travaillent là, c'était bien, pour les gamins, pour la famille... On disait famille, famille bah oui... Pour moi c'est ce qu'il y avait de mieux quoi. » (Jacques, 29/01/2014, locaux de LJT)

Loin d'être associé à une unique fonction répressive et à une dimension autoritaire, le syndicat patronal constitue dans l'imaginaire collectif un outil au service des salariés, avec lequel il est nécessaire de savoir manœuvrer. Bras opérationnel du paternalisme Citroën d'une part, le syndicat constitue un outil, dans les faits partiellement efficace, pour la promotion professionnelle. D'autre part, il est également un moyen de s'acheter une tranquillité. Exception faite des militants

CGT, une très large majorité de nos enquêtés embauchés au cours des années 60 et 70 a eu, pour au moins un temps, sa carte syndicale, « *comme tout le monde* » (Didier, 06/02/2014, à son domicile). L'attitude de Roger est à cet égard particulièrement évocatrice.

« En gros tu marchais dans le truc. Si tu marchais à côté ça allait pas le faire. T'avais une ligne de conduite, un cadre entre guillemets, et fallait être dedans. C'est aussi simple que ça. Moi, je m'y suis mis, comme je dis toujours naturellement, mais je m'y suis senti très bien. (...) Il faut reconnaître que chez nous, le syndicalisme, on s'en occupait pas trop » (Roger, 03/12/2013, locaux de LJT)

Au cours des entretiens, nos questions autour du syndicalisme et des relations sociales sont parfois éludées ou réfutées. On rejoint ici des observations classiques faites par Burawoy : davantage que la coercition, ce sont des formes de consentement et de coopération active, non nécessairement liées à des incitations financières et matérielles, qui constituent un des fondements de l'adhésion des salariés et de leur maintien dans l'activité.

IV – Le travail au concret : rapports négociés et « quant-à-soi » ouvrier

On le voit, l'analyse dynamique des positions sociales, articulée à celle de la configuration productive en vigueur, permet de saisir pourquoi une fraction, majoritaire, de la population ouvrière reprend à son compte le projet entrepreneurial. Toutefois, dans un dernier temps, une attention accrue aux pratiques professionnelles permet néanmoins d'aller plus loin et d'explorer ce que le sociologue Alf Lüdtke nomme les « *formes populaires d'arrangement personnel* » (1991). Ce faisant, au delà de la dichotomie entre obéissance (ou consentement) et résistance, on s'aperçoit que la vie à l'atelier est traversée par tout un ensemble de pratiques d'appropriations du temps et de l'espace, constitutives de rapports négociés entre les différents acteurs sociaux. Les jeux d'échelle et le déplacement vers le niveau microsocial des interactions entre salariés et hiérarchie (et entre salariés entre eux) permettent d'objectiver ces « arrangements » qu'une analyse par trop surplombante tend à occulter.

Nous partons du constat que les propos de nos enquêtés se caractérisent par certaines ambivalences. En effet, si on y retrouve des marques d'attachement et de légitimation du « système Citroën », il serait hâtif et imprécis de conclure à une remise de soi aveugle des salariés au projet entrepreneurial. Les ouvriers de Citroën se montrent également capables d'appréciations critiques sur la vie de l'entreprise et les pratiques qui y ont cours, sur l'autoritarisme des chefs, la dureté du travail ou l'arbitraire du syndicat patronal. A cet égard, leur attitude conformiste et non contestataire ne renvoie pas pour autant à l'image du « pantin ». S'en tenir à une réponse en termes de domination « hégémonique » est insuffisant et cela nous conduit, en reprenant à notre compte les éléments

d'analyse proposés par Lüdtke, à reposer la question de savoir ce qui fait tenir les ouvriers au travail. On observe en effet un décalage entre une configuration productive décrite à grands traits comme paternaliste et autoritaire, exerçant un fort contrôle social sur les salariés, et les pratiques professionnelles décrites dans le détail par les acteurs eux-mêmes. Cela nous conduit à décentrer vers un autre niveau d'analyse et à nous intéresser davantage aux interactions quotidiennes¹¹. Le recueil de nombreuses anecdotes, « *formidable révélateur et analyseur de situations sociales* » (Beaud, 1996) permet de se représenter de manière plus fine les pratiques sociales en vigueur dans l'atelier ainsi qu'un certain « esprit » ouvrier au travail. Cette attention particulière aux pratiques ouvrières vient complexifier l'analyse et conduit à établir que le travail ouvrier se déroule dans un cadre partiellement émancipé des limites que lui a fixées l'entreprise. Corrélativement, ces réappropriations participent d'une redéfinition du groupe ouvrier et des normes et valeurs qui le régissent. Même dans le cas de relations fortement asymétriques entre les groupes sociaux, les conditions de réalisation du travail sont le résultat de rapports négociés, d'un « compromis social » (Coutrot, 2002) non nécessairement formalisé.

Une certaine souplesse au travail : « combines » et « magouilles » dans l'atelier

Tout d'abord, nous observons que l'organisation verticale et hiérarchisée du travail laissait une liberté dans l'exécution pratique de celui-ci. A ce propos, Éric rappelle : « *Le mec faisait son boulot comme il sentait. Il attrapait son truc, personne lui disait comment il fallait qu'il prenne la molette et tout ça, et le boulot était très bien fait. Il avait pas de standards bien définis tu vois. Si pour lui, c'était plus facile de le faire comme ça, c'est lui qui connaissait son poste.* » (20/01/2014, à son domicile). La connaissance précise des postes permet à l'ouvrier de se ménager des marges de manœuvre. Au fil du temps se forment ainsi des manières de travailler potentiellement en contradiction avec l'ordre technique fixé par l'entreprise. A cet égard, il convient de nuancer la représentation d'un ordre taylorien monochrome et perpétuellement reproduit. Dans un souci de gagner en confort, ce sont tout un ensemble de « combines », de « magouilles », qui se mettent en place, conduisant à une négociation sans cesse renouvelée des contenus et des pratiques du travail. Ces combines peuvent être individuelles, chaque ouvrier disposant de secrets bien gardés à un poste qu'il connaît par cœur et à une période où les rotations sont peu répandues dans l'atelier. Mais ces

¹¹ Cette piste est en quelque sorte un « accident » de la recherche, l'objet central du travail empirique portant sur la période contemporaine, plus précisément sur l'évolution des formes d'intégration professionnelle à l'aune des transformations du travail et de l'emploi. A un moment précis de l'enquête de terrain, on s'est confronté à certains blocages (difficultés à entrer sur le site de production, sorties d'usines peu concluantes). Partiellement résolues par la suite, ces difficultés nous ont conduit dans l'intervalle à entrer en contact avec la section de retraités de La Janais, piste qui nous semblait intéressante dans la mesure où nous retrouvions de manière récurrente dans les propos des enquêtés une opposition binaire entre un présent morose et un passé « *où il y avait de l'ambiance* ». L'ouverture de ce terrain nous a amené à approfondir un autre type de questionnements non développés initialement, dont les résultats sont ici exposés. Le recueil de récits de parcours professionnel, pour certains bien approfondis, a entraîné un décentrement du regard et a fait apparaître des processus de négociations informels que certains modes d'enquête peuvent conduire à ignorer.

combinees sont également collectives, comme le souligne Michel, ancien ouvrier et délégué syndical CGT :

« Les gars, entre eux, ils se donnaient un coup de main, et puis t'avais des possibilités quand t'étais dans un secteur ou t'avais beaucoup de copains et de copineries... Tu modifiais la répartition du travail en t'arrangeant avec tes collègues. Eux, ce qui comptait c'est que les bagnoles soient faites.

Q: Tu t'arrangeais toi même ?

Moi je sais que je cassais souvent la répartition du chef et on la refaisait souvent derrière le chef, entre nous, on s'arrangeait. "Au lieu que tu fasses tout le tour de la voiture pour amener ce truc là, moi je vais le faire." Là, pour développer déjà ça, fallait déjà une équipe de gens qui s'entendent bien. Parce qu'autrement... Mais moi je sais qu'on le faisait, y'avait un gars qu'avait besoin d'aller aux toilettes, y'avait pas de remplacements ni rien, chacun faisait un petit bout de la bagnole, on coulait un petit peu, le gars il allait aux toilettes 5 minutes. Par contre fallait pas être une demi-heure ! On pouvait s'aménager des petits moments comme ça. » (27/11/2013, Union Locale CGT de Rennes)

Ce type d'activités et de pratiques se situent à l'évidence en dehors des règlements prévus par l'entreprise. Pour une part, ils échappent au regard des surveillants, ont lieu « dans leur dos » comme le suggère Michel. Le réagencement du travail se fait *a posteriori*, sans que le « chef » n'intervienne directement ou ne semble même être au courant. Néanmoins, on fait le constat qu'il s'agit là d'interstices laissés libres par les discontinuités des systèmes de contrôles, l'important pour l'entreprise résidant davantage dans la production finale que dans sa réalisation concrète. Ainsi, si dans ce cas précis ce type d'activités se fait à l'insu du chef, les écarts à la norme sont pour beaucoup connus des responsables hiérarchiques, comme ont pu le montrer Beaud et Pialoux (1999). Ils sont tacitement acceptés, c'est-à-dire qu'ils ne nécessitent pas un accord verbalement formalisé, qu'ils sont sus mais souvent tus. A cet égard, la question de l'alcool dans les ateliers est particulièrement suggestive. Alors que nous évoquons les pratiques de consommation dans les ateliers, Jean-Louis, ancien agent de maîtrise à qui il était demandé de surveiller la consommation d'alcool des ouvriers dans un secteur de production potentiellement dangereux, nous affirme à plusieurs reprises : « *Je fermais les yeux* », avant d'ajouter, « *tant que c'était raisonnable* » (04/12/2013, local associatif de l'usine). S'il observe de manière plus ou moins quotidienne ces pratiques, il ne se manifeste pas auprès des ouvriers en question et n'en fait pas davantage part à ses supérieurs hiérarchiques.

De fait, ces pratiques n'altèrent pas les niveaux de production requis et il est souvent répété qu'elles se déroulent « sans qu'il n'y ait d'abus ». Sous l'apparente rigidité du processus productif, il se joue un ensemble de régulations autonomes, plus ou moins tacites, incluant les premiers échelons hiérarchiques. Cette configuration est notamment permise par le fait que la petite hiérarchie partage avec les ouvriers certaines affinités sociales. Embauchés comme ouvrier non qualifié, ils ont progressivement gravi les échelons et partagent à cet égard un certain nombre de propriétés sociales

avec la population ouvrière (« *c'était des gens issus de la base, qui avaient réussi à évoluer, et qui parlaient comme nous entre guillemets* », Michel, 27/11/2013, Union Locale CGT de Rennes). Sur ce point, Jean-Louis arrive à La Janais à la fin des années 1970 comme technicien de maintenance mais appartient à cette même génération embauchée au début des années 1960 comme « simple ouvrier », sans qualifications. Les affinités sociales qu'il présente avec le groupe ouvrier constituent un élément décisif dans la possibilité de tels arrangements. Il perçoit la consommation d'alcool comme partie intégrante d'un *ethos* ouvrier et l'évoque sans jugements de valeur, sans chercher à se distinguer de ce type de pratiques : « *c'était dans les mœurs, on arrosait tout, on buvait tout le temps un coup* » (04/12/2013, local associatif de l'usine). Seul son statut professionnel le conduit à mettre quelque peu à distance cette consommation. S'il affirme qu'elle doit être mesurée, il reconnaît dans le même temps qu'il a lui-même régulièrement dépasser les limites autorisées à l'occasion de petites fêtes d'anniversaire improvisées. En définitive, le métissage des relations sociales au travail autorise ces arrangements, les frontières hiérarchiques ne coïncidant pas nécessairement avec des barrières sociales entre les acteurs.

« *Quand les souris dansent...* »¹² : la prise de distance vis-à-vis des exigences de l'usine

Pris dans des logiques de dépendance, sociale et affective, les ouvriers développent également des comportements qui sont en réalité des stratégies de distanciation vis-à-vis de l'ordre productif. Au travers d'une multitude de conduites au travail, c'est le statut et la fonction que lui assigne l'ordre productif que l'ouvrier négocie. Les anecdotes recueillies montrent l'existence de ces moments où le salarié souffle, s'affranchit des contraintes et obligations qui pèsent sur lui :

« Q: C'était dur tout le temps, quand est-ce que tu soufflais ? Tu trouvais des moments ?

Oh, y'a des moments où y'avait plus rien, c'était libre, c'était la bouffée d'oxygène tu vois ! On pense plus à rien, on déconne, on raconte un truc, on blague. » (Jacques, 29/01/2014, locaux de LJT)

Davantage qu'une résistance aux injonctions hiérarchiques, ces moments constituent une réappropriation de l'espace productif. Ils dépassent les seuls réagencements des tâches productives précédemment évoqués et impactent l'ensemble des interactions et moments constitutifs de la vie des ateliers de production. Boire un verre 5 minutes à l'occasion d'un anniversaire, chahuter, voire se battre sont des activités qui font écho à ce que Alf Lüdtke identifie comme des moments de désengagement, des réactions à l'ordre usinier. On s'aperçoit que dans les interstices laissés libres par l'organisation du travail se jouent tout un ensemble de pratiques ouvrières autonomes. Fille d'un ouvrier de Citroën, elle-même intérimaire à plusieurs reprises au cours des années 1980 puis embauchée à la fin de la décennie, Corinne raconte :

¹² Jean-Louis, 04/12/2013, locaux associatifs de l'usine

“Les gens venaient au boulot parce que bon fallait aussi que la fiche de paie tombe, mais ils y avaient un intérêt aussi, parce que ça leur permettait de voir leurs collègues et tout ça, de blaguer, de faire le con des fois. Parce qu'on a fait les cons aussi.. On s'est caleté dans les ateliers, mais tu te faisais pas engueuler. Enfin tu te faisais réprimander, mais fallait pas te faire avoir. Tu te faisais des conneries, tu collais des autocollants dans le dos de l'autre “Je suis un imbécile” ou n'importe quoi, le mec tu le laissais se balader toute la journée comme ça.

(...) Y'avait une solidarité naturelle, qui existait, et qui a toujours existé dans le monde ouvrier. Là c'est mon côté nostalgique mais y'a aussi eu des coups de gueule. Des mecs qui se sont pris des pains dans la gueule dans le temps. Faut pas tomber dans la reconstruction ! (...) Les soufflets d'air comprimé dans le cul, y'en a eu... Mon père me racontait ça un jour en faisant le con comme ça. Ils avaient pris le soufflet, et y'en avait un il lui avait foutu la soufflette au cul, tu sais un coup de compression. Putain le ventre avait gonflé, il a failli crever. Là je peux te dire qu'ils ont été un bon bout de temps avant de reprendre la soufflette.”

De ces extraits d'entretien, il ressort avec netteté une représentation d'une vie d'atelier, au delà des seules contraintes du travail, et qu'il n'est pas possible d'appréhender sous l'unique angle des « solidarités » ouvrières. Loin d'être réservés aux supérieurs hiérarchiques, les « mauvais coups » peuvent tout autant s'adresser à d'autres salariés, au gré des relations et des réputations forgées sur le lieu de travail. A la suite de Lüdtke (1996), il convient de restituer dans sa complexité les relations entre les groupes sociaux, en ne négligeant pas les contradictions internes existantes. Ce dernier point est d'autant plus crucial lorsque, comme dans notre cas, nous avons à traiter des récits soumis au risque permanent de l'illusion biographique.

Ainsi, la place de chacun dans le processus productif, vis-à-vis de ses supérieurs hiérarchiques mais aussi de ses collègues ouvriers, l'appartenance au groupe, sont l'objet de tractations récurrentes. Celles-ci sont permises par le fait que le travail ouvrier soit réglé par un ensemble de normes et valeurs propres, non aligné sur les règlements productifs. On acceptera ainsi de « couvrir » un collègue ivre au travail en l'emmenant au vestiaire et à la douche, mais rien n'est plus garanti si cela se répète régulièrement et que celui-ci met les autres en difficulté dans leur travail. De la même façon, comme le souligne Michel dans un témoignage cité ci-dessus, on peut faire le travail d'un autre cinq minutes le temps qu'il se rende aux toilettes, mais il ne faut pas que ce dernier s'éternise.

Loin de se résumer à l'exécution répétitive d'une tâche assignée de l'extérieur, le travail et ses situations sont l'objet de réappropriations partielles - parcelles d'autonomie gagnées par des salariés - qui, parallèlement aux légitimations produites par l'entreprise, contribuent de manière autonome à donner un sens à leur activité. Une pratique de désengagement par excellence est là encore la consommation d'alcool dans les ateliers. Si certains s'absentent discrètement de la chaîne pour aller « chercher sa bouteille dans l'armoire et s'en jeter un » (Jean-Louis, 04/12/2013, locaux associatifs de l'usine), la consommation d'alcool à l'usine s'affirme avant tout comme une pratique collective, institutionnalisée suivant ses règles propres (Pialoux, 1992). Bien que officiellement interdite dans

le règlement intérieur de l'usine, elle est généralisée et prend une forme ritualisée : « *le Vendredi, dans l'équipe du matin à 6h30, ils se servaient des coups. Et ceux qui étaient de l'après-midi, ils arrivaient torchés parfois. Le matin c'était le marché à Bruz [commune à proximité], et ils commençaient à boire des coups là bas, c'était pas triste !* ». De la même manière, des événements marquants, comme les repas de Noël pris directement dans l'atelier ou le vol systématique de bouteilles de vin au réfectoire, scandent la vie ouvrière au travail. Ainsi, autour de la pratique de la consommation d'alcool se constituent un ensemble de normes et d'obligations informelles. Ne pas amener sa bouteille est mal perçu et oblige le « fautif » à se rattraper rapidement pour témoigner de son appartenance au groupe : « *si le mec avait le malheur d'oublier son litre, il était à l'amende, il fallait qu'il en ramène deux le lendemain. Et à 7 heures, à la pause de 10 minutes, le litre de muscadet était de sorti, tout le monde buvait ensemble* » (Corinne, 20/01/2014, à son domicile). Là encore, il existe une certaine accointance avec les chefs. Si elle n'en était pas l'instigatrice, la petite hiérarchie participait occasionnellement de ces rituels de consommation, tant en raison de la proximité sociale affichée avec le monde ouvrier que par soucis de contrôler leur déroulement. A travers l'exemple de l'alcool, on voit que le groupe ouvrier est suffisamment fort pour imposer partiellement ses propres pratiques, s'organiser suivant ses propres règles qui régissent l'intégration du groupe ouvrier. Ces pratiques sont connues de tous, entretiennent des rapports flous avec les règlements et s'exercent dans les espaces laissés libres par l'organisation du travail. Si un certain nombre de ces pratiques s'opère dans le dos des surveillants, il semble peu opportun de durcir à l'excès les oppositions entre ouvriers et premiers échelons hiérarchiques, largement impliqués dans ces pratiques de consommation.

A La Janais, le travail ouvrier présente donc irréductiblement une double facette : la tâche, contrainte et accomplie dans le cadre d'une coopération plus ou moins active, et des moments « où l'on n'en fait qu'à sa tête » (Lüdtke, 1996), permettant de mettre à distance les formes de contrôle social qui encadrent l'activité. Dans un contexte où la voie de protestation clairement énoncée semble bouchée du fait du manque de ressources militantes collectives et de la gestion autoritaire des relations sociales par l'entreprise, l'opposition frontale est rare¹³ mais ces moments de désengagement sont monnaie courante. Ces pratiques ne sont pas projetables sur le seul spectre « obéir ou résister ». A travers les « magouilles », les « mauvais coups » ou la consommation semi-clandestine d'alcool, on assiste davantage à une prise de distance ouvrière vis-à-vis des exigences du travail, que nous interprétons comme relevant d'une négociation permanente, individuelle ou collective, de la place et du rôle de l'ouvrier au sein des ateliers.

¹³ Nous ne développerons pas ce point ici, mais à certaines occasions des salariés nous ont raconté des épisodes conflictuels de leur vie professionnelle, où ils se sont notamment opposés, à titre individuel, au syndicat patronal. De ce qu'il nous a été permis d'observer, ces oppositions constituent l'aboutissement d'un processus d'accumulation de rancœurs et d'inimitiés dans le long terme, souvent tues et gardées pour soi, et qui à l'occasion d'un événement particulier est verbalisé. Cette opposition affichée n'est pas sans déclencher des peurs et des angoisses chez les salariés concernés, qui comprennent là qu'ils ont rompu un certain équilibre des relations sociales.

En effet, les autorités de l'entreprise ont conscience de cette autonomie ouvrière qui s'exprime au cœur des ateliers. Outre la dimension hiérarchisée et contrainte des relations professionnelles, le travail à l'usine se caractérise dans le même temps, et de façon non contradictoire, avec une souplesse dans la relation au personnel et un certain « laisser-faire ». A cet égard, la figure de gestionnaire de personnel (le « GP ») cristallise ces ambivalences des rapports productifs. Correspondant à un échelon hiérarchique en vigueur à Rennes jusque dans les années 1990, les GP sont affectés au sein de l'atelier de production. Le gestionnaire n'occupe pas de fonction précisément déterminée ; il doit superviser et surveiller le travail en veillant à ce que les problèmes et aléas de la production soient résolus rapidement. Contrairement aux échelons hiérarchiques supérieurs, il est en interaction directe avec les ouvriers et la petite hiérarchie. Dans l'atelier, il dispose d'un pouvoir discrétionnaire - « *il faisait la pluie et le beau temps* » nous dit Éric (20/01/2014, à son domicile) - et peut réaffecter arbitrairement un ouvrier à tel ou tel poste, par mesure de rétorsion. En ce sens, il incarne tout à fait la figure du chef autoritaire cohérente avec l'image d'un ordre taylorien. Néanmoins, il est aussi « *celui qui met de l'huile dans le moteur* », « *celui qui pouvait te sauver la mise* » (ibid.) : il accorde une avance sur salaire en cas de difficultés financières, signe une notification d'absence en cas d'enfant malade, etc. Au cours des entretiens, il est souvent présenté comme étant un fin connaisseur des situations personnelles des salariés qu'il encadre. En somme, cet échelon hiérarchique, qui, selon ce qu'il nous a été permis d'observer, présente une plus grande distance sociale avec le monde ouvrier que les « petits chefs », agit comme un régulateur de la vie de l'atelier. Afin de prévenir l'expression collective des mécontentements, il développe une relation d'interconnaissance approfondie avec les ouvriers de son secteur. On voit là comment l'encadrement patronal, conscient qu'il ne peut soumettre totalement le groupe ouvrier, cherche à garder le contrôle d'une population salariée en capacité d'affirmer son autonomie. C'est en définitive autour de la négociation du périmètre de cette autonomie ouvrière que se définissent les rapports quotidiens de production.

Remarques finales

Les propos qui précèdent montrent que l'étude du rapport au travail d'un groupe professionnel, ici les ouvriers d'une usine automobile, ne peut se restreindre aux moments et aux lieux du travail, au risque de créer des coupures artificielles entre le travail et le dehors (Beaud, Pialoux, 1999). En réencastrant les individus dans leurs trajectoires sociales, on se donne la possibilité de mettre à jour le système de dispositions forgés au et hors du travail et, ce faisant, d'observer comment les acteurs s'adaptent aux exigences techniques et organisationnelles fixées par l'entreprise. Néanmoins, dans la perspective de rendre compte des contextes professionnels et des

relations entre groupes sociaux, notre enquête de terrain nous amène à souligner la nécessaire attention à un niveau d'analyse centré sur les interactions individuelles. Celui-ci se montre particulièrement heuristique puisqu'il fait apparaître des rapports négociés constitutifs de la réalité quotidienne du travail.

Inscrite dans une certaine structuration locale des rapports sociaux, la configuration productive mise en place à La Janais tend à museler toute affirmation de revendications et de remise en cause de la domination patronale. Elle laisse malgré tout le champ libre à une négociation informelle, permanente et multiniveaux (entre salariés et hiérarchie, mais aussi entre salariés eux-mêmes) des contenus du travail et plus largement des pratiques professionnelles quotidiennes. La rationalisation du travail à partir des années 1980 et la tension et restructuration progressive du marché de l'emploi modifieront par la suite ces équilibres et poseront en des termes renouvelés la question de l'autonomie ouvrière dans les espaces productifs. Articulée aux transformations de l'organisation du travail, l'évolution des pratiques managériales conduira par ailleurs à réduire considérablement les possibilités de telles tractations. Précédemment évoquée, la consommation d'alcool à La Janais fera ainsi l'objet d'une « chasse » systématique dans les différents espaces de l'usine, ce qui conduit un salarié à conclure, avec un brin d'ironie : « à la cafèt' on a toujours des packs...mais des packs d'eau ! »¹⁴

Bibliographie indicative :

Beaud S. (1996), « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour « l'entretien ethnographique » », *Politix*, vol 9, n°35, p. 226-257

Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière*, La Découverte, 432 p.

Bourdieu P. (1986), « L'illusion biographique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol 62-63, p. 69-72

Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*, University of Chicago Press, 282 p.

Cartier M., Coutant I., Masclet O., Renahy N., Siblot Y. (2015), *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Armand Colin, 368 p.

Coutrot T. (2002), *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, 128 p.

Durand J-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, 386 p.

Gueslin A. (1992), « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début du Xxe siècle) », *Genèses*, n°7, Mars, p.201-211

Larivière J-P. (1981), « La zone de recrutement de main d'œuvre de l'usine Citroën de Chartres-de-
¹⁴ (Dominique, 04/12/2013, locaux associatifs de l'usine)

Bretagne », *Noröis*, n°111, p. 389-394

Lüdtke A. (1991), "La domination au quotidien. "Sens de soi" et individualité des travailleurs en Allemagne avant et après 1933", *Politix*, vol 4, n°13, p. 68-78

Lüdtke A. (1996), "Ouvriers, Eigensinn et politique dans l'Allemagne du XXème siècle", *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol 113, p. 91-101

Mamarbachi A. (2007), « « Se soumettre ou se démettre ». Les ressorts du consentement au travail dans un centre de traitement de presse », *Sociétés contemporaines*, n°65, p. 147-173

Mischi J. (2014), « Des « paysans » chez les cheminots. Sorties partielles de l'agriculture de logiques distinctives en milieu industriel », *Sociétés contemporaines*, n°96, p. 109-136

Noiriel G. (1988), « Du "patronage" au "paternalisme" : la restructuration des formes de domination de la main d'oeuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n°144, Juillet-Septembre, p.17-35

Pialoux M. (1992), « Alcool et politique dans l'atelier. Une usine de carrosserie dans la décennie 1980 », *Genèses*, 7, p. 94-128

Quijoux M. (2011), "Usines récupérées d'Argentine : des mobilisations ouvrières à dimension locale", *Cahiers des Amériques latines*, n°66

Schwartz O. (1990), *Le monde privé des ouvriers*, Presses Universitaires de France, 564 p.

Wendeln M. (2012), « Citroën Rennes : le grand absent des années 68 en Bretagne ? », dans Richard G., Porhiel V., Bougeard C., Sainclivier J. (dir.), *L'Ouest dans les années 1968*, Presses universitaires de Rennes, p. 51-63