

la classe ouvrière américaine, pour s'approprier la production et changer la société, doit résoudre des problèmes sur une échelle et à un niveau jamais atteints au cours du développement de la bourgeoisie ; les problèmes que les ouvriers américains ont à résoudre sont à quelques variantes près, ceux qu'ont déjà ou qu'auront bientôt à résoudre les ouvriers de tous les pays, les solutions qu'ils leur donnent prennent toute leur valeur de ce fait et méritent notre examen attentif.

Ce que nous voyons en Amérique, c'est l'ensemble de la classe ouvrière continuer à soutenir — pour ainsi dire conditionnellement — les puissantes organisations syndicales, pour la lutte pied à pied contre le capital mais, en même temps, s'opposer sourdement à leurs programmes politiques et à leurs idéologies ; prendre peu à peu conscience d'un objectif pour son combat de classe et, simultanément, utiliser pour le réaliser, les moyens que forge la société d'exploitation ; contester le pouvoir de ses ennemis à sa source même, dans les chaînes de la production de masse qui ont assuré leur puissance.

Il y a là sujet de profondes études : comment ce processus se déroule dans la réalité, quelles preuves les ouvriers américains nous donnent de leur capacité à résoudre les problèmes qui leur sont posés, voilà le reportage ou le débat qui nous aurait intéressé sur l'Amérique. Hélas ! c'est justement ce que ces piliers de la gauche américaine que sont les chefs syndicaux ne peuvent nous expliquer.

G. PÉTRO.

Documents

La vie en usine

3. — Les conditions générales de l'emploi

On doit indiquer sous cette rubrique le « climat » d'ensemble de la vie organique de l'entreprise, tel qu'il apparaît au personnel en place après quelques années. Il s'agit de cette somme de conditions particulières qui font dire dans les conversations privées : « Dans telle « boîte », « ils » sont « durs ». — « Dans telle autre, « ils » sont « bien », et confèrent aux entreprises, dans les milieux d'ouvriers métallos ou d'employés une sorte de cote, bonne ou mauvaise, le plus souvent fondée, et sans appel.

Dans la « boîte » qui nous préoccupe, le climat est « tranquille ».

La discipline n'est pas absolument stricte. Ainsi, les retards fréquents n'entraînent de sanctions (avertissement, puis mise à pied) qu'à la longue, les autorisations d'absence sont facilement accordées, les déplacements peu justifiés (pour voir un copain) d'un atelier à l'autre, sont tacitement tolérés, s'ils ne sont pas nombreux. Il ne faut pas en conclure qu'il règne une atmosphère anarchique, au contraire : dans ce domaine, implicitement, ouvriers et employés, connaissent la limite de tolérance, et implicitement, la direction fait la part du feu. Cette situation n'est pas privilégiée, mais commune à nombre d'usines ; d'autres, par contre, jouissent d'une réputation opposée (SIMCA par exemple).

La sécurité et la stabilité de l'emploi confirment encore cette ambiance de tranquillité. Statistiquement, plus de la moitié du personnel compte au minimum dix ans de présence, et 20 %, plus de quinze ans. L'usine n'est pas une « passoire » (ce n'est pas le cas de Citroën). La direction attache du prix à la conservation des cadres et du personnel, estimant sans doute par là assurer à sa production un meilleur rendement et une plus grande qualité. Quoiqu'il en soit, les mouvements de personnel sont presque nuls, les

embauches se font à l'unité, un licenciement est un événement (1).

Cette discipline souple et la stabilité de l'emploi présupposent un rythme de travail (entendez par là la production globale de l'usine) quelque peu désuet et non taylorisé. C'est précisément le cas, et, indépendamment du rythme et de la cadence éminemment variables imposés à chaque atelier, chaque équipe, chaque ouvrier, chaque employé, l'organisation de l'ensemble n'est pas encore « scientifiquement » minutée, et l'énormité des frais généraux est la rançon de la vétusté des locaux, de l'équipe de direction et du matériel.

4. — Les rapports individuels et de groupes dans la production

● Par définition, en tant que travailleur exploité, chaque ouvrier (ou employé) tend à fournir le moins de travail possible pour le salaire le plus haut possible.

● Par définition, le patron tend à obtenir le plus de travail possible pour les salaires les plus bas possibles.

● Par sa situation de membre d'un groupe de travail donné (équipe, bureau), chaque producteur tend à faire obtenir au groupe le maximum d'avantage.

● Par souci d'assurer et d'améliorer sa condition personnelle, chacun tend à sauvegarder son emploi et si possible à gravir la hiérarchie.

● Par suite de leur semblable assujettissement au patronat et de leur semblable pression contre lui, tous les producteurs tendent à faire augmenter la masse globale des salaires de l'entreprise.

Telles sont les bases des rapports sociaux vérifiés dans toute entreprise. Autrement dit, parallèlement au cheminement de la production se développe une multitude de conflits ou d'alliances dont la racine même est dans la condition économique de chacun. Il est impossible dans un court article, et au surplus sans nécessité, de décrire la totalité de ces rapports qui se créent continuellement. Il est bien plus révélateur d'en dégager les grandes lignes, leurs origines, leur répercussion sur la production et leurs prolongements à toute la vie sociale.

Nous distinguerons plusieurs sections :

- Les rapports ouvriers-patronat (et direction) ;
- Les rapports ouvriers-employés-maîtrise ;
- Les ouvriers entre eux ;
- Les employés entre eux ;
- Les employés et la direction ;
- Le « jeu personnel » ; l'arrivisme.

Les rapports ouvriers-patronat

Mis à part le fait que de très vieux ouvriers « connaissent » les patrons-fondateurs de l'usine, la quasi-unanimité des ouvriers n'entretient de rapport direct avec aucun des employeurs. Ceux-ci

(1) Il est bien entendu que nous parlons de l'entreprise en période de plein emploi.

sont représentés par la feuille d'embauche, la pendule de pointage, la direction, le contremaître, la feuille de paie et le certificat de travail. Vice-versa, c'est bien ainsi qu'est représenté l'ouvrier aux employeurs. Chacun des deux signataires du contrat de travail ignore totalement l'autre. Toutefois, cette absence de contacts personnels, inhérente au développement de l'entreprise, n'entraîne pas, de la part des intéressés une méconnaissance de leur situation réciproque. Il n'est pas un ouvrier qui ne sache qu'il est exploité par le patron. Indépendamment de toute notion de plus-value, l'ouvrier sait de sa propre expérience que les accroissements de capitaux, les agrandissements matériels de l'entreprise, le train de vie des administrateurs, sont issus de sa propre frustration. Il le sait même depuis son embauche, ou le simple bon sens lui démontre que le seul intérêt du patron à l'engager est de lui faire produire plus qu'il ne sera payé. Flagrante est l'évidence, au point que les patrons ne figurent presque jamais dans les conversations entre ouvriers. « On travaille pour les patrons ». Chacun sent bien que l'accord est unanime sur ce point et qu'il est inutile d'en faire mention.

Rarement l'un ou l'autre des « gros » du Conseil d'Administration effectue une visite des ateliers. L'attitude du personnel ouvrier est à ce sujet caractéristique : attention plus grande à la tâche, mine affairée, sérieuse, visent à confondre l'individu avec sa fonction, avec son milieu — ce que les gars appellent « être calme et inodore ». — En sorte que le patron à qui est ainsi refusé tout contact humain fait réellement le « tour du propriétaire ». Ce comportement individuel ne traduit pourtant pas une inquiétude relative au gagne-pain : on sait bien que le patron n'a pas en vue des sanctions individuelles et qu'il tient, avant tout, à s'assurer du fonctionnement de l'appareil technique et du matériel proprement dit.

Deux sentiments dictent cette attitude : d'abord, le malaise personnel, la honte pourrait-on dire, de voir de près celui qui vit de votre travail, et vous rappelle ainsi toute la médiocrité et la précarité de votre situation ; l'amertume est grande qui se produit à ce contact. « Il engraisse, cette v...-là » — « Il est bien fringant » — « S'il continue, le travail va le tuer » — Voilà les réflexions à haute voix qui sont échangées après coup, en riant, exprimant le réveil d'une rancœur toujours présente. D'autre part, le souci de ne laisser aucune prise au patron, ne rien laisser échapper de sa vie propre qui puisse ajouter à ce sentiment de complète dépendance économique. Paradoxalement, c'est en se couchant un peu plus sur la machine que l'ouvrier « s'évade » à ce moment-là de sa condition. Tous tiennent à prouver qu'ils connaissent leur boulot et que l'usine tourne parce qu'ils sont là, eux, l'essentiel de la production.

Pour l'ouvrier, faute d'un patronat tangible et perpétuellement présent, la totalité des conflits qui l'opposent à la Société Anonyme émanent de la Direction. C'est-à-dire que d'une part s'il est conscient que les responsabilités de sa condition d'ouvrier proviennent du régime social tout entier, de l'autre, tous les obstacles

qu'il rencontre relativement à son salaire, son avancement, son affectation, sa mutation, etc... sont bien attribués au travail des différents directeurs et de leur appareil bureaucratique.

Du jour de son entrée à l'usine, la vie de l'ouvrier est quotidiennement réglée à la fois par la Direction du personnel et par la direction de la branche d'activité qui est la sienne (outillage-fabrication). L'une et l'autre visent à déterminer le plus étroitement possible la consommation de sa force de travail et sa rétribution. C'est en se débattant sur ce double front que l'ouvrier entre en conflit ouvert avec ses exploiters. Mais avant que la lutte soit patente, elle est sous-jacente, voire inexistante.

A l'embauche, l'individu est déjà en position de subordination. Ce que l'on appelle un contrat de travail (comme on dit un contrat de vente ou de location en supposant une certaine parité des parties contractantes) est tout bonnement une capitulation devant le régime capitaliste. Il y a de la part de l'ouvrier acceptation de se soumettre à une certaine forme d'exploitation. La contestation, par la suite, et du taux de cette exploitation (lutte revendicative sous toutes ses formes) et de l'exploitation elle-même (lutte révolutionnaire) naît des conditions et des contradictions mêmes du travail.

La direction du personnel « suit » l'ouvrier tout au long de son séjour dans l'entreprise. En l'absence, et pour cause, de dossiers personnels authentiques que nous pourrions étaler et commenter, nous pouvons relever des exemples-types de rapports d'ouvriers avec cette direction.

L'embauche

Nous avons dit que la première humiliation à avaler est celle de l'embauche, ou plus exactement du cérémonial d'usage ; attente dans un couloir anonyme, questionnaire écrit (état civil, référence), visite médicale. La direction ne fournit pas, elle, son curriculum vitae, ni des extraits comptables prouvant sa santé financière, elle ne fait qu'indiquer le taux de base de la catégorie professionnelle du postulant. A vrai dire, tout ouvrier trouve cet état de fait normal et allant de soi. Pour l'employeur comme pour l'ouvrier, le solliciteur, donc l'inférieur est celui qui offre son travail. Il est significatif que les rapports de deux classes, l'une dirigeante, l'autre subordonnée, conditionnent l'instauration d'une dépendance personnelle de l'ouvrier, avant même qu'il ait franchi la porte de l'atelier.

Au cours d'une première période plus ou moins longue, l'ouvrier « tâte le pouls » de l'entreprise, en mesurant à la fois le « climat » du travail, les temps imposés, la nature du travail, la tête du contremaître, et le montant de la feuille de paie. Un très bon ouvrier n'hésitera pas à « ramasser ses clous » à la première contrariété (une critique inutile sur son travail, une erreur à son détriment sur la paie), sûr qu'il est de trouver facilement une nouvelle « boîte ». Un ouvrier de qualification moyenne ou médiocre hésitera davantage et se montrera plus conciliant. Mais,

l'un comme l'autre manifestent dès le début une susceptibilité pointilleuse, en tant que travailleur plus qu'en tant qu'individu. « Ils ne se contentent pas de nous payer avec un lance-pierre, ils veulent encore nous apprendre notre boulot. »

Tout au long de sa vie professionnelle, l'ouvrier témoigne la même sensibilité, seule se transforme son extériorisation.

Ceci paraît une vérité première que l'ouvrier n'est pas à l'atelier pour son plaisir, mais pour gagner sa vie. Et pourtant, il faut avoir vu un atelier après le passage de l'agent payeur. C'est un moment de profonde gravité. L'usine n'existe plus, sa machine arrêtée, face à sa feuille de paie, l'ouvrier fait face à son exploiteur. Il avait (cas le plus fréquent) déjà fait son compte, mais le plus souvent, il ne coïncide pas rigoureusement avec celui du patron, pour des questions de primes diverses, d'arrêts de compte, de jeux d'écritures comptables, ou d'erreur pure et simple. Chaque chiffre est épluché, les camarades de travail donnent leur avis. Reconnue finalement exacte ou erronée, la paie est chaque fois tenue pour « maigre ». Un quart d'heure après, c'est la détente, la satisfaction d'avoir reçu son dû. Mais plus que la monotonie du travail, l'animosité du chef d'équipe, la fatigue, ou la difficulté technique, tous boulets qui sont entraînés quotidiennement, c'est l'heure de la paie qui confronte obligatoirement l'ouvrier et la direction, la condition ouvrière et la condition patronale. A ce moment, l'ouvrier est à même de comparer la somme de son effort et sa rétribution, en un mot à estimer approximativement le taux de la plus-value patronale. Quand nous disons que l'ouvrier vérifie son « dû », c'est une formule. En réalité, l'exclamation « que ça ! » est générale. Le « dû » est autre chose, pour certains (au moins ceux qui le disent), c'est l'équivalent de ce qu'ils ont produit, et dont le montant, connu avec beaucoup de précision par la direction, est évalué « à peu près » par les ouvriers en fonction de la valeur marchande du produit. Par exemple, celui qui, toute la journée, soude ou étame, ou emboutit divers éléments de l'appareil produit par son atelier, informé du total de la « sortie » quotidienne de cet atelier, est à même d'évaluer sommairement le gain du patron et comparativement, le total des salaires payés en contre-partie.

Nous laissons provisoirement de côté le « boni » que nous étudions plus particulièrement à propos de la productivité.

Il a été dit plus haut que les salaires de l'entreprise décrite sont en moyenne au-dessus de ceux de l'industrie dans la région parisienne. Cela supposerait plus de libéralité de la part de la direction, ou une grande combativité revendicative de la part des ouvriers. C'est la première hypothèse qui est fondée. En effet, l'entreprise jouit d'un quasi monopole dans sa production et, au surplus, grâce à l'euphorie de l'expansion automobile de 1947 à 1952, a pu rétribuer son personnel mieux que d'autres (1).

(1) La tendance actuelle du marché à la crise est venue stopper le paternalisme, et la recherche de la « compression des prix de revient », sollicitée par la clientèle, provoque en premier lieu l'arrêt d'augmentation d'ensemble des salaires.

Monopole de fait et marché en expansion ne font qu'indiquer les conditions des libéralités patronales, leur motif même est, lui, le désir bien compréhensible d'« associer » les salariés à la prospérité de l'usine, c'est-à-dire d'obtenir un rendement supérieur. Mais ceci est lié à la question de la production (voir plus loin).

On comprend que, conscients d'une situation relativement favorisée, les ouvriers soient moins entraînés à des actions collectives pour l'augmentation des salaires. Par la suite, nous parlerons des débrayages et grèves qui ont eu lieu dans ce sens, de leurs motifs et leurs résultats, mais on doit dire dès à présent qu'en présence d'un mot d'ordre syndical (quelle que soit la couleur du syndicat) pour un relèvement des salaires de tant pour cent, la réaction ouvrière est celle-ci : « Je gagne 130, ou 140, ou 170, ou 200 francs de l'heure. Un tel, qui travaille chez Citroën, gagne 20 francs de moins. Je risque au moins de ne rien obtenir, au plus d'être licencié et de gagner moins ailleurs, si je trouve du travail ». C'est partiellement sur ce type de raisonnement que repose l'issue du mouvement projeté.

Affectation, Mutation

Si la conscience totale de sa condition d'exploité s'impose à l'ouvrier d'abord dès l'embauche, ensuite et régulièrement à l'occasion de chaque paie, il est d'autres circonstances individuelles qui la confirment et la renforcent continuellement. Soumis à la monotone besogne quotidienne, travail qualifié du professionnel ou gestes cadencés de l'O.S., l'ouvrier s'y enlise. Il prend ses habitudes et « s'installe » dans sa fonction. Il est lié à l'équipe, étranger à l'atelier, à plus forte raison à l'usine. Mais ce train-train journalier est parfois brutalement rompu par la direction, qui, par suite d'arrêts de fabrication, ou de lancement d'une autre, ou de baisse momentanée, est amenée à procéder à des mutations plus ou moins nombreuses. En ce cas, dès que la rumeur s'en précise, le malaise est grand. Personne n'est intéressé par une mutation, la méfiance règne, car sait-on si un changement d'atelier n'est pas un pas vers le licenciement, et il est bien connu que la maîtrise propose en tête de liste ceux qu'elle juge moins « intéressants », à tort ou à raison, en raison de leur plus faible rendement ou de leur esprit moins docile ; par ailleurs, cette crainte serait-elle exclue, il n'en resterait pas moins qu'aucun ouvrier ne tient à quitter un poste qu'il connaît à fond, des camarades d'équipe avec qui il s'est familiarisé son « organisation » personnelle pour avoir des coudées franches et du répit, en bref sa « défense » individuelle, et ensuite « tomber » sur un travail plus sale ou plus fatigant, un atelier plus sombre ou plus bruyant, des gars moins « bien » (parce que moins sportifs, ou a-politiques, ou « politiciens », suivant l'optique de chacun). Encore plus si le nouveau salaire est inférieur, et il y a de fortes chances. On conçoit que ces circonstances créent un climat hostile à la direction ce qu'elle comprend de toute évidence vu la rapidité avec laquelle elle entend mener de telles opérations pour éviter un conflit ouvert. En d'autres termes, chaque

ouvrier est amené à réfléchir sur la toute-puissance patronale et la faiblesse de sa défense. C'est en de pareils moments que les propos sont haineux : « On n'est pas du bétail pour être trimballé partout » — « Ils se foutent de nous, ce n'est pas juste de punir des gars qui font leur boulot. »

Bien sûr, les occasions de conflits partiels, limités, sont nombreuses. Même lorsqu'elles concernent l'ensemble du personnel ouvrier, elles sont toutefois ramenées à leur place qui est minime, par les gars, malgré l'irritation qu'elles provoquent. Ainsi l'exiguïté des vestiaires, l'absence de douches, le mauvais état du garage à vélos, l'insuffisance du chauffage l'hiver, la cherté de la cantine, et d'autres, sont ressentis plus ou moins suivant les cas particuliers. Ces sujets sont fréquemment abordés dans les conversations privées. Ils sont aussi exploités par les syndicats et forment un plus clair des entretiens délégués du personnel-direction. Ce n'est pas trop s'avancer que dire la faible résonance de ces faits sur les ouvriers. On notera que le plus souvent, ceux qui les citent en privé ne sont pas parmi les plus revendicatifs. Anticipant un peu sur cette étude, on peut donner en exemple la grosse majorité des employés qui se gardent bien d'aborder les questions essentielles (salaires, heures supplémentaires, cadences) pour se margariser de vétilles : couloirs mal éclairés, fournitures de mauvaise qualité ou autres...

En somme, les inconvénients que rencontrent les ouvriers dans les côtés du travail entretiennent une irritation permanente mais qui n'est pas un motif majeur de conflit.

Les ouvriers et la maîtrise

Les rapports des ouvriers avec la direction ne sont pas seuls à démontrer la dépendance des premiers. Ils prédominent, mais dans la vie quotidienne, où est répartie la tâche, les rapports avec la maîtrise sont les plus évidents, également les plus exaspérants.

Par maîtrise on doit entendre ici exclusivement les contremaîtres ou agents en tenant place. Dans l'entreprise, le contremaître est responsable de la production de son atelier, secondé par un ou plusieurs chefs d'équipe. A ce titre, il est constamment tenu de contrôler la production de chacun de ses ouvriers. Pratiquement, il le fait d'abord par la répartition du travail par équipes, ensuite par des visites fréquentes « sur le tas ». De l'une ou l'autre façon, l'opposition avec les ouvriers est inévitable. En effet, l'obsession du contremaître est de « sortir » son programme dans les délais voulus par l'appareil directorial. Si les « temps » sont « bons », les ouvriers ne l'auront pas trop sur le dos, si, par contre ils sont trop « justes » (et il faut bien que le service-chronométrage justifie son existence), c'est une guerre incessante. Quand les gars disent que le « contrecoup » est « gueulard », ce n'est pas exagéré. Guère moins quand ils le traitent de « corniaud », ou autres termes. Toujours pressé de satisfaire aux exigences changeantes de la direction, le contremaître est amené à donner des contre-ordres successifs. C'est alors la tension et les coups de

gueule entre les gars et lui (et ses chefs d'équipe), les uns irrités de travailler « en dépit du bon sens », l'autre très chiche d'explications et désireux de redresser les « conneries » au plus tôt. Elles sont rares les journées qui se passent sans à-coup, et on voit fréquemment abandonner précipitamment telle fabrication (pour laquelle les jeux de pièces sont nombreux en stock) pour une autre (dont les pièces sont alors fabriquées à la dernière minute). Entre tous les services et ateliers intéressés se développe alors une « course au parapluie » sur laquelle nous reviendrons à propos de la production. Indépendamment de ces coups durs, il faut songer que c'est tous les jours que les gars sont appelés à rendre des comptes à leur contremaître sur la qualité de leur travail et sur leur rendement et que leur assiduité est enregistrée également.

Il est normal que s'ensuive un triste jeu de cache-cache, le contremaître visant toujours à obtenir le maximum et l'ouvrier appliqué à « jouer les surchargés ». Un élément vient adoucir cette lutte : la peine que prend le contremaître à grossir auprès de la direction les difficultés qu'il rencontre pour obtenir la production désirée (difficultés d'approvisionnement, mauvais état des machines, erreurs techniques, etc.), ceci dans le double but, et de justifier ses appointements, et de couper court dans la mesure du possible à une réduction des temps alloués, dont il pâtirait, contraint à une surveillance accrue, exposé aux réactions brutales des ouvriers, et enfin encore plus soucieux d'une « sortie » de plus en plus dure à réaliser. Le souci de ses doléances n'est nullement humanitaire, simplement égoïste, mais suivant la combativité un peu spéciale déployée par leur contremaître, les gars lui sont redevables d'un peu de répit. Il n'existe pas de contremaître-gâteau, le plus accommodant est celui qui n'est pas talonné par ses supérieurs. L'accomplissement des cadences provoque une paix, mais une paix armée et la guerre se réveille dès la première descente des « chronos ». On a vu ainsi des équipes réputées calmes devenir « enragées » pour une diminution notable des temps, tandis que le contremaître tentait d'un côté de retenir les gars et leur prêchait la confiance, et de l'autre demandait des atténuations. De tels moments sont la terreur des contremaîtres qui savent bien qu'ils jouent avec leur avenir, sinon leur poste. L'ouvrier dépend du contremaître pour son travail proprement dit. Il en dépend également pour son salaire. Chaque catégorie professionnelle possède un salaire horaire minimum, les dépassements de ce minimum sont souvent très importants et les écarts de salaires entre ouvriers de même catégorie sont dus au jeu des augmentations individuelles, accordées par la direction sur proposition du contremaître. Ainsi, dans une équipe d'O.S., tous capables de tenir les postes les uns des autres, les salaires varient de 138 à 150 francs de l'heure, dans une autre de 142 à 155 francs, soit un écart mensuel d'environ 2.500 francs, ou plus pour des catégories supérieures. On voit que le contremaître détient une arme excellente pour encourager au rendement, lesdites augmentations étant accordées en principe semestriellement à un pourcentage déterminé du personnel (1/3 environ.) Là encore le contremaître est

placé entre la pression de ses ouvriers et les impératifs de la direction. En définitive, il supporte une bonne part de l'animosité des gars vis-à-vis de tout l'appareil directorial, et de plus, apparaissant clairement aux yeux de ceux-ci comme un « intermédiaire », ils le jugent au surplus inutile. De fait, il n'y a pas d'exemple de contremaître absent pendant une longue période qui n'ait pu être remplacé au pied levé par un chef d'équipe habitué à la routine de l'atelier.

Ouvriers et chefs d'équipe

Plus près de l'ouvrier, le chef d'équipe a une position aussi ambiguë que le contremaître. En dernier ressort, il est du côté patronal car c'est à la Direction qu'il doit son poste, le plus souvent par recommandation. Auparavant ouvrier, il connaît le plaisir de commander aux autres, sa tâche se résume à l'occasion en une initiation des nouveaux venus à l'équipe et tous les jours en une démonstration (plus ou moins fréquente suivant son degré de conscience professionnelle) du travail à effectuer, et un contrôle de l'exécution correcte. A l'outillage, le chef d'équipe a plus de responsabilités et plus de travail qu'à la fabrication, où les opérations sont plus aisées, moins complexes et moins précises. Vis-à-vis du chef d'équipe, l'ouvrier est toujours défiant. Il conversera aisément ensemble sur des sujets « neutres » : sports, pêche, voitures, jardinage, impôts, mais ceci masque le vide, le fossé qui sépare leurs deux conditions.

Tout ouvrier sait que le chef d'équipe peut critiquer n'importe quel gouvernement et même les « patrons » (dans une abstraction prudente), il n'en restera pas moins qu'il ne prendra jamais la défense des ouvriers sur les revendications fondamentales. Dans le travail même, l'ouvrier agit devant lui comme devant un agent du patronat qu'il est : en effectuant son travail avec le moins d'ardeur possible et pourtant avec la plus grande apparence d'intérêt. Les ouvriers l'apprécient si ses capacités professionnelles sont grandes, mais le critère réel d'appréciation est son attitude « coulante » ou non, c'est-à-dire sa position de chef et non de technicien, et cette attitude varie en fonction des ordres qu'il reçoit.

Ouvriers et employés

Ouvriers et employés ont fort peu d'occasions de se rencontrer dans le cadre du travail. Les contacts n'ont lieu que pour deux motifs bien déterminés : soit pour une question technique, où l'ouvrier converse avec un employé des services techniques, soit pour une question de salaire (renseignement, réclamation) au bureau du personnel. Bien qu'il s'agisse de cas d'exception, car les feuilles de paie sont rarement erronées, et d'autre part, les questions techniques sont généralement débattues entre les employés et la maîtrise, ces quelques relations convainquent la totalité des ouvriers qu'ils entretiennent ces « planqués de bureaucrates ».

ces « improductifs ». Ces termes ne s'appliquent pas seulement aux agents des services administratifs ou commerciaux, mais à l'ensemble des agents mensuels, sans distinction. Dans la conception ouvrière, l'employé est un budgétivore, pistonné par un « gros », bien calé au chaud sur sa chaise, qui n'en fiche « pas une secousse », a grand peur de se salir les mains, ne comprend rien au travail réel de l'atelier, et est toujours prêt à mettre des bâtons dans les roues. Ceci vaut pour un dessinateur, un comptable, un archiviste, etc. Il faut bien dire que cette idée a un fondement souvent réel, suivant les individus ou suivant les services. Lorsqu'un ouvrier pénètre pour une raison de travail dans un bureau de méthodes, de dessin, ou d'ordonnancement, et y trouve une demi-douzaine d'employés échangeant des propos futiles, son opinion se trouve confirmée, et par la suite, largement répandue.

De fait un O.S. ou un professionnel se sent beaucoup plus proche de son chef d'équipe ou de groupe que d'un employé. Ensemble, ils se moquent de toutes les « conneries » émanant des « Bureaux ». D'ailleurs, auprès de leurs ouvriers, les contre-mâîtres et chefs d'équipe ne se privent pas de reporter sur les « bureaux » leurs propres erreurs. Il s'établit une solidarité des « productifs » contre la masse des « improductifs » employés dont le rôle échappe à l'observation des ouvriers, et qui, par conséquent, apparaît comme un agent d'organisation de l'exploitation, et ce qui est pire, comme parasitaire en plus. Installés tout au fond de ce mépris, se trouvent les chronomètres. Généralement, un ouvrier ne comprend pas que l'on puisse être chrono. « Ce n'est pas un métier pour un homme ». Ceci dit comme on le dit pour un policier ou un garde-chiourme. Il est bien établi que le chrono ne donne jamais un temps « juste », mais toujours « trop court ». L'apparition d'un chrono dans une équipe « hérissé le poil » de tout le monde, y compris le chef d'équipe. Le chrono le sait, et prend soin d'éviter tout incident, et ce n'est pas facile, car chrono et ouvrier s'épient l'un l'autre, jouent de ruse, l'un pour carotter l'autre pour grignoter, et l'ambiance est tendue (1).

De leur côté, les employés ne se sentent aucunement liés avec les ouvriers. Ils apprécient vivement les « avantages » inhérents à leur travail qui sont, indépendamment des avantages financiers : propreté, confort, calme, toutes choses qui manquent aux ateliers qu'ils traversent d'habitude ou occasionnellement. D'autre part, ils n'ont pas, en général, comme les ouvriers, le sentiment d'être exploités par l'employeur. Le poids de l'exploitation, selon eux, est supporté par les ouvriers : « Ils sont bien bêtes d'accepter les cadences qu'on leur impose ». « Ils ne méritent pas mieux que leur sort. » Pour une bonne partie, cette absence de quoi que ce soit qui ressemble à une conscience de classe repose sur un sentiment d'inutilité, de non-justification

(1) Et encore ! Les chronos dont il est question sont étiquetés « de gauche ».

de l'emploi. Bien sûr chacun hurle la nécessité de sa tâche et son amas de travail, mais à l'intérieur de son service, peut aussi évaluer la somme du travail global et les possibilités de chacun. Sur cette base empirique, on peut dire que, sans réorganisation rationnelle des services, 30 % des employés sont en surnombre. On conçoit que cet état de fait justifie une absence flagrante d'esprit revendicatif. Le proche passé de l'après-guerre, d'autre part, ayant fait la preuve qu'une grève revendicative ouvrière couronnée de succès entraînait automatiquement un réajustement des salaires mensuels, la propension naturelle de leur plus grand nombre est de faire confiance aux ouvriers pour « remettre ça ». Les ouvriers comprennent ce point de vue, et leur mépris des bureaucrates s'en trouve renforcé.

Les rapports entre ouvriers

Pour un ouvrier, les autres manuels sont d'abord ses camarades d'équipe, ceux qu'il est appelé à côtoyer quotidiennement. C'est avec eux qu'il exécute un stade de la production, c'est avec eux aussi qu'il apprécie sa condition dans le processus productif et est amené à réagir face à l'exploitation.

Dans une équipe d'O.S., le travail est soit à la chaîne (où les appareils fabriqués sont progressivement assemblés), soit spécialisé (tous effectuent la même opération simple : soudure, rivetage, etc. en forme, sur un même type d'appareils). Dans le cas du travail à la chaîne, le plus exténuant et le plus continu, les ouvriers n'ont pratiquement pas de rapports entre eux pendant le travail proprement dit. La progression de l'appareil sur la chaîne commande tout. Les cinq minutes de pause horaire facilitent seuls les rapprochements. Dans le second cas, et quelle que soit la rigueur des temps alloués, les contacts sont plus nombreux, car il arrive fréquemment qu'un ouvrier puisse « sortir » les neuf heures de travail qui lui sont demandés en 8 heures, 7 heures, voire moins, suivant la nature du travail et l'habileté de l'exécutant.

Dans une équipe de professionnels, la liberté personnelle est encore plus grande, et malgré l'instauration progressive d'un chronométrage, la « marge » dont bénéficie chacun est appréciable. (Un raboteur, par exemple, une fois sa machine réglée et mise en route, n'absentera ensuite pendant presque toute la durée de l'opération).

Si nous parlons ainsi des « relations » qui s'établissent dans les temps-morts, ce n'est pas qu'elles incluent, en profondeur et en étendue, tous les rapports entre ouvriers. Il va de soi que les fondements mêmes de ces rapports sont le travail en commun et ses implications, mais l'importance indéniable des rapports hors-travail, tient à ce qu'ils permettent la formation d'un esprit de camaraderie et de solidarité, à base de compréhension mutuelle, essentiel dans les conflits avec le patronat.

Dans le travail proprement dit, la donnée immédiate pour tout ouvrier est l'identité de l'exploitation des ouvriers, doublée par l'identité de la sujétion à l'appareil directorial.

Evidemment, dans chaque équipe, tout le monde vise à occuper le ou les postes les moins pénibles, et, conjointement, à obtenir le salaire « plafond » de la catégorie. Cette lutte concurrentielle pour quelques minutes de détente et quelques francs de l'heure, dans la mesure où l'organisation de l'entreprise la rend possible, ne donne pas lieu à des éclats. Elle trouve sa limite rapidement dès que tous les postes sont stabilisés et les plafonds de salaire atteints. Le problème individuel se transforme sans cesse en problème collectif. La question que l'un ou l'autre se pose en soi-même ou développe ouvertement pour l'amélioration de son salaire est : « que peut-on faire » et non pas « que puis-je faire ? » Que cette interrogation soit suivie ou non d'action n'est pas l'essentiel, qui réside dans la conscience totale d'une communauté de condition et de la possibilité d'une commune libération.

Tout le poids immense de la monotonie d'un travail sans cesse recommencé, et de la réglementation et organisation du travail, incluant, juridiquement les interdictions, sanctions, tolérances et personnellement les gardiens, chefs d'équipe, pointeaux, chronos, contremaîtres, etc... conditionne la réduction d'un groupe « d'hommes » prolétaires à une « masse » socialement bien définie, et homogénéisée dans ses aspects fondamentaux : exploitation, aliénation, conscience, revendications. C'est dire assez qu'au sein de chaque équipe existe un front de classe tacite contre le rythme de la production et contre les agents du patronat, qui trouve son aliment dans les conditions mêmes de l'exploitation.

L'extension de cette solidarité d'équipe à toute l'usine n'a rien de spontané. Du fait même de la multiplicité des tâches, des cadences, des salaires, peuvent surgir des revendications collectives, émanant de telle ou telle équipe, mais pratiquement ignorées des autres. Et même, bien que l'identité de l'exploitation ne soit pas contestée, les écarts très importants entre salaires de catégories déterminent une dissociation des rapports.

Ainsi, les rapports entre O.S. et professionnels : possesseur d'une formation technique, le professionnel se sent mieux armé devant le patron ; seules les périodes de crise économique gênent son esprit offensif. Vis-à-vis des O.S., son attitude est teintée d'un léger mépris, renforcé par la satisfaction de jouir d'un salaire supérieur d'au moins 50 %. Mis en contact à l'occasion, pendant le travail, avec une équipe d'O.S. sur chaîne, il a un peu le sentiment de rendre visite à des inférieurs.

Inversement, les O.S. jalourent la « haute paie » des professionnels, (due au taux de base plus élevé et aux heures supplémentaires plus nombreuses) ainsi que leurs connaissances techniques, car c'est quotidiennement qu'un O.S., peut être licencié et remplacé.

Les augmentations exigées par les uns, les diminutions de cadences demandées par les autres, vont leurs chemins différents, supportées par deux groupes qui se méconnaissent. L'unité et la solidarité se ressoudent toutefois sur les éléments communs de revendications : primes de vacances, augmentation générale en pourcentage (« Nos 3000 francs, nos 15 % »), etc...

Au regard des autres manuels, les manœuvres sont des quantités négligeables. En grosse majorité, ils sont Nord-Africains, et leur prolétarianisation de fait ne s'accompagne pas d'une assimilation au rythme de la vie à l'usine. Poussant leur chariot, agitant leur balai, les manœuvres, « crouillats » ou non, ont le droit de se faire engueuler par tous, et aussi fréquemment par les ouvriers que par les chefs d'équipe.

Nous retrouverons plus loin les rapports entre ouvriers dans les sections consacrées plus spécialement à la Production d'une part, à l'organisation de la Lutte, d'autre part.

Les rapports entre mensuels

Nous avons déjà donné quelques aperçus sur la masse des employés de tous grades et de toutes fonctions. Il importe maintenant de définir les grandes lignes de leur différenciation vis-à-vis des « horaires » (les ouvriers en général), avant de passer à une analyse succincte des diverses couches qu'ils constituent.

C'est d'abord dans les conditions d'ensemble de leur travail que les mensuels sont séparés des ouvriers, et tendent à s'en dissocier davantage. Les « bureaucrates », suivant l'expression ouvrière, vont leur train-train quotidien, au chaud dans les bureaux, leur effort physique est quasi-nul et les salissures apportées par l'encre et la poussière n'ont rien de commun avec les meurtrissures provoquées par le coltinaie de la tôle et des acides.

L'employé quitte l'usine le soir à la sonnerie : il est propre et peu fatigué. L'ouvrier a encore à se décrasser énergiquement et les jambes lui pèsent — l'usine s'accroche à lui physiquement. La différence est énorme.

Arriver en retard n'est un crime pour aucun membre du personnel, mais dans la pratique, les retards sont moins graves pour un mensuel que pour un ouvrier, bien qu'également « pointés » à la direction du personnel. En effet, il en faut une série répétée pour que le « chef » de l'intéressé fasse une observation : l'essentiel pour lui est que le travail soit fait. Alors qu'un ouvrier est tout de suite « mal vu » après quelques retards : pour le chef d'équipe et le contremaître, c'est autant de contretemps apporté à la production, c'est autant de minutes perdues pour la « sortie ». Le ton des reproches est aussi bien différent. Il en va de même pour les autorisations d'absences de quelques heures, accordées plus libéralement aux employés.

La charge de travail de chaque mensuel ne peut soutenir la comparaison avec celle des ouvriers. La rationalisation n'a pas encore pénétré dans les bureaux, non plus que la mécanisation (à l'exception toutefois du service électro-comptable), aussi, outre que de nombreux emplois soient entièrement inutiles, les titulaires de postes justifiés ne sont pas surchargés, tant s'en faut. Dans les conditions normales de marche de l'entreprise (caractérisée par la routine habituelle, l'absence de nouvelle fabrication ou de transformation) chaque mensuel peut s'occuper de toute autre chose que son travail. La hantise des temps à réaliser n'existe pas, et, le travail

urgent expédié, le reste est remis au lendemain. Bien entendu, cette règle n'est pas sans dérogation, soit constamment pour quelques cas particuliers, soit épisodiquement pour la totalité ; mais sa réalité tangible est transcrite sur le montant des frais généraux, que nous ne pouvons citer, et qui sont énormes. Cette lacune d'organisation est mise à profit par les mensuels qui utilisent leurs loisirs à échanger leurs points de vue sur tout, à lire, à rédiger leur courrier personnel.

Enfin, il faut noter que l'ensemble des mensuels possède bien plus d'informations sur la vie de l'entreprise que ne peuvent en obtenir les ouvriers. Tous les projets, tous les problèmes techniques, questions financières, questions de personnel, sont rapidement connus dans les bureaux. Avant les ouvriers, tous les employés sont mis au courant de l'orientation de l'entreprise et de son « standing ». Il s'ensuit un état d'esprit de « participation » plus étroite des employés à la vie de la firme, une sorte d'« esprit de corps » mesquin et ridicule, mais néanmoins réel.

Les avantages que trouvent les mensuels dans l'ambiance de leur travail ne suffiraient pas à expliquer leur dissociation des luttes ouvrières, sans l'existence de « privilèges » quant à leur rémunération.

Pour le salaire proprement dit, les mensuels sont légèrement (aux échelons inférieurs) mieux payés que les ouvriers, l'inverse ne se produisant que par le jeu des heures supplémentaires, plus nombreuses et plus régulières dans les ateliers que dans les bureaux.

S'ajoutent à cela divers éléments de bonification dont le personnel ouvrier bénéficie peu ou pas du tout.

1° La prime d'ancienneté, plus forte (ouvriers : 1,5 % après 3 ans, 3 % après 5 ans, 6 % après 10 ans ; mensuels : 3 % par 3 ans de présence, jusqu'à 15 %).

2° Jours supplémentaires de congés payés, à l'ancienneté (ouvriers : 1 jour supplémentaire par 5 ans ; mensuels : 3 jours après 5 ans, puis une semaine au total après 10 ans).

3° Paiement du complément de salaire à l'employé, en cas de maladie. Pour les ouvriers, rien, sauf la Sécurité sociale.

4° Dans l'année, l'employé peut bénéficier sur sa demande de quelques jours d'absence (3, 4 ou 5) payés. Rien de tel pour les ouvriers : pas de travail, pas de salaire.

5° Enfin, en cas de licenciement, l'employé reçoit une indemnité représentant 1/5 du traitement mensuel par année de présence. L'ouvrier « bénéficie » des 40 heures légales de préavis.

Ainsi le personnel employé, en regard de l'exploitation sans fard des ouvriers, jouit-il en quelque sorte d'un régime de faveur, ce dont il a pleinement conscience, à plus forte raison lorsqu'il s'agit de vieux employés (par l'âge et l'ancienneté) soudés à leur rond-de-cuir, persuadés de tenir le « bon filon » (après tout, à 50 ans, les places de 40.000 francs et plus ne courent pas actuellement les rues... tel est le raisonnement) pour lequel on sacrifie chaque jour un peu plus de dignité.

Cette situation d'ensemble ne doit pas faire illusion. Les

mensuels sont composés de catégories bien distinctes entre lesquelles l'harmonie n'est pas de règle.

Nous avons déjà parlé (N° 11, p. 52) de la délimitation précise entre le personnel technicien proprement dit et l'autre, composé d'O.S. bureaucrates (qu'ils soient simples employés aux écritures ou chefs de section, car en ce cas, le titre ne doit pas faire préjuger de la qualification). Il existe entre ces deux groupements, une méconnaissance comparable à celle qui divise, chez les ouvriers, professionnels et O.S. Les uns sont intéressés par la production, les autres par l'administration. Si pratiquement peu d'employés d'administration ont une formation professionnelle et une origine ouvrière, par contre de nombreux techniciens (dessinateurs, préparateurs, agents techniques divers) sont d'anciens ouvriers professionnels. Si le travail des uns les conduit fréquemment à prendre contact avec l'atelier, la maîtrise et les ouvriers, par contre les autres ignorent le plus souvent tout de la production, depuis l'implantation des ateliers aux travaux d'équipe, en passant par les méthodes techniques. Non seulement ignorent tout, mais encore ne cherchent même pas à s'y intéresser.

Les contacts entre ces branches distinctes ont lieu aux échelons supérieurs (suivant les cas : chef de section, chef de service), rarement à l'échelon exécution, encore s'agit-il de rapports de voisinage ou de camaraderie politique ou autre.

Vis-à-vis de l'exploitation patronale, la condition économique et l'attitude revendicative diffèrent également : plus la spécialité est intéressante pour la direction, plus la position du technicien est stable, partant plus ses revendications sont assurées de succès. En revanche, plus le gratte-papier de tout grade est interchangeable, plus il craint pour son emploi, et plus il est à la merci du patronat.

En quelque sorte, on retrouve ici une situation rappelant celle de la dualité professionnels-O.S. sur le terrain revendicatif, avec toutefois cette réserve de taille que les O.S., malgré la conscience qu'ils ont eux aussi de leur faiblesse individuelle, peuvent être forts, de leur unité, bien sûr, mais surtout du fait qu'ils sont maîtres du produit fini, donc des rentrées d'argent de l'entreprise. Les O.S. en faux-cols ne disposent pas comme ressource dynamique d'un atout aussi concret, en conséquence la grève, pour autant qu'ils l'envisagent, leur semble inopérante. Ainsi on a pu voir dans la dernière grande grève de février-mars 1950, un nombre proportionnellement plus important de grévistes chez les techniciens que chez les employés non-qualifiés.

On peut dire également que dans la vie quotidienne, l'attitude des employés envers leurs chefs directs se ressent également de cette division dans le travail. Dans les services techniques, les rapports sont moins « protocolaires », moins « fonctionnaristes » et de façon générale plus enjoués ; bien qu'il soit nécessaire de faire la part des cas particuliers et de l'incidence particulière de phénomènes limités : nature propre du travail de tel bureau, affabilité de tel chef de service, on retrouve des tendances opposées dans les services non-techniques : rapports distants, esprit « fonction-

naire » et bouche pincée. Il semble également établi que les demandes individuelles d'augmentation soient plus fréquentes et plus audacieusement formulées par les employés techniciens ; chez les autres, elles témoignent de plus de crainte, du fait de leur rareté.

A l'égard de leurs subordonnés, les chefs de section (premier grade dans la hiérarchie) observent une attitude commandée par la nature de leur fonction : responsabilité du travail et maintien de la discipline (celle-ci incluant le comportement politique de l'employé). Là aussi, comme pour les contremaîtres vis-à-vis de leurs ouvriers, l'humeur, le caractère du « chef » influent sur l'ambiance du travail ; de là vient que le changement d'un responsable peut entraîner une détente ou une tension dans les rapports. Néanmoins, ce qui prime et détermine la ligne des relations est que tous sont payés pour travailler et qu'un seul doit rendre compte. Le reste est affaire de psychologie. Ce qui importe pour le chef de section est que le travail du bureau soit exécuté au mieux dans les délais impartis. L'urgence des tâches et leurs difficultés détermineront donc son intransigeance ou au contraire sa compréhension. S'il est assuré de la bonne marche de son travail, qui conditionne la bonne marche de son avancement, l'atmosphère est alors « vivable ». Dans le cas où le travail traîne, ou bien qu'une erreur monumentale a été commise, le bureau est en « révolution » et les manquements à la discipline sont sanctionnés sans défaillance.

Dans la hiérarchie des responsables, deux caractéristiques sont à retenir : verticalement, c'est la servilité ; horizontalement, l'hostilité.

Du bas en haut de cette échelle double qui va d'un côté du chef d'équipe au directeur général, de l'autre du chef de section au même, la constante des rapports est la courbure d'échine du subordonné. Une exception doit être faite en faveur des chefs d'équipe dont les « explications » avec les contremaîtres sont plus franches et plus violentes. Pour tous les autres, les entretiens avec leur chef direct les fascinent à l'avance. Ils vont résignés « se faire sonner les cloches » comme ils disent. Pour eux aussi bien que pour les ouvriers, il n'y a pas de compliment lorsque le travail est accompli. Le principe établi est de demander plus et d'employer les moyens de pression nécessaires : sarcasmes, intimidation. Mais ceci vaut surtout pour les comptes rendus et conférences de travail ; en l'absence de tout entretien, simplement lors de l'accomplissement de la tâche demandée, le gradé est plein du désir que tout se passe en douceur afin de ne pas heurter son supérieur, avec qui il préfère ne pas discuter. Le chef de fabrication, par exemple, dirigeant les contremaîtres, est dans cette situation vis-à-vis du directeur de fabrication, tout comme les chefs de section à l'égard de leur chef de service.

D'autre part, les exigences de la direction (démarrage d'une fabrication, accélération brusque des cadences, transformations importantes) mettent non pas en collaboration mais en concurrence les divers responsables des services intéressés (exemple : at-

lier de fabrication — outillage — planning — études — contrôle — achats). Chacun veut prouver sa compétence, mais s'y cantonne, et se soucie fort peu de prêter la main aux autres ; deux objectifs : tenir ses délais, exiger que les autres tiennent les leurs. L'important est d'obtenir la meilleure cote auprès du « patron », au besoin en « enfonçant » un peu les collègues, en jouant des astuces de l'organisation et de la technique. En quelques mots : c'est à qui éreinter l'autre. Ce spectacle suscite la dérision des ouvriers.

Quant aux modestes employés, à l'intérieur d'un même bureau, ils doivent se plier, en bons exécutants, à la gymnastique imposée par les nécessités de la production, doublées par les jeux d'intrigues personnelles parmi les « cadres ». Heureusement pour eux, comme il a été dit plus haut, si le travail est souvent ardu, en revanche il n'est pas écrasant. Entre eux, ils supportent difficilement les écarts de salaire (à qualification égale), dus au favoritisme calculé. Les augmentations, au choix, ont lieu fin juin et fin décembre. L'attente des décisions est pesante et leur annonce suscite toujours des jalousies. Tout le cours de l'année cependant la camaraderie de travail est presque sans accroc, mais les inimitiés se réveillent à la première occasion : mutation, avancement. L'ambiance ainsi créée contribue, lors de grandes actions revendicatives, à créer la scission entre les employés, pour ou contre la grève (l'union se crée par contre aisément pour de petites choses : lavabos engorgés ou carreaux à remplacer). Si l'on ajoute à cela que beaucoup ont été embauchés ou sont devenus mensuels « sur recommandation » et que, somme toute, ils s'estiment bien payés en regard de leur travail effectif, on comprend que le milieu employé ne brille pas par la lutte revendicative. S'il est vrai que pour l'ensemble des questions relatives au personnel « employé », l'entreprise considérée ne doit pas être prise comme typique, il était assurément nécessaire de souligner l'état de fait qui y règne et explique de multiples aspects de la condition ouvrière.

(A suivre.)

G. VIVIER.