

L'usine, l'écriture et la place. Savoirs techniques dans les transports sidérurgiques (1954-1989)

In: Genèses, 7, 1992. pp. 63-93.

Citer ce document / Cite this document :

Charasse David. L'usine, l'écriture et la place. Savoirs techniques dans les transports sidérurgiques (1954-1989). In: Genèses, 7, 1992. pp. 63-93.

doi : 10.3406/genes.1992.1107

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/genes_1155-3219_1992_num_7_1_1107

L'ordre présent est le désordre du futur.
Saint-Just

L'USINE, L'ÉCRITURE ET LA PLACE

SAVOIRS TECHNIQUES
DANS LES TRANSPORTS
SIDÉRURGIQUES
(1954-1989)

David Charasse

HIVER 1985 : Usinor procède à la « mise à zéro » de l'usine de Mont-Saint-Martin pour permettre l'installation du Pôle européen de développement. Les halles et la plupart des bâtiments de production sont rasés, le mobilier bradé, les papiers pilonnés. On ne sait pourquoi les archives du service des transports, plutôt que d'autres, ont été sauvées. Sommaire-ment triées, entassées dans des voitures particulières, dans des caves, puis dans le local exigü de l'Association pour la préservation et l'étude du patrimoine du bassin de Longwy-Villerupt (APEP), ces archives représentaient quelques mètres cubes de papier sale, aussi peu séduisantes pour les collectionneurs (elles ne sont pas anciennes), que pour les chercheurs (ce ne sont pas les archives stratégiques, synthétiques et ordonnées d'une direction d'entreprise). S'y révélait, à l'écart des figures typiques du travail du fer et des gros investissements, l'histoire d'un service obscur alors même que le sort de l'industrie lourde en était étroitement dépendant. Il fallait s'y plonger quelques mois¹ pour percevoir le pathétique derrière les formulaires, les rapports, les comptes rendus de réunions et les manuels de formation : rendre palpable l'intention des scripteurs, suivre la trace d'un effort de savoir, effort continu, complexe et contradictoire, et désormais vain.

Une version trop restreinte de la constitution des savoirs de production, retenant seulement le phénomène d'extorsion du savoir ouvrier par les pratiques tayloriennes, a été justement critiquée² : à ce modèle, il semble plus judicieux d'en substituer un autre, selon lequel des corps de connaissances rivaux et complémentaires se constituent plus ou moins indépendamment, en fonction du système des positions créées par l'appareil productif. L'opposition classique entre savoir scientifique et savoir technique³ ne permet pas de rendre compte de la partition des connaissances mises en œuvre à l'intérieur

1. Cf. D. Charrasse in Gérard Noiriel (éd.), « Les savoirs de production dans la sidérurgie lorraine », ATP CNRS, 1987.

2. Pierre Veltz, « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production », *Sociologie du travail*, n° 1, 1986.

3. Bertrand Gille, « Essai sur la connaissance technique », in B. Gille (éd.), *Histoire des techniques*, Paris, Gallimard, 1978.

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

Illustration non autorisée à la diffusion

*Les établissements Raty, usine sidérurgique du bassin de Longwy (années 1950). Joutant le centre de Saulnes, l'étroite imbrication d'un réseau ferroviaire, de bâtiments et d'appareils productifs occupe le fond de la vallée, que suit la ligne de chemin de fer Longwy-Villerupt.
[Photo CSSF]*

de la grande entreprise. Enrichir cette distinction d'un troisième élément, la « connaissance industrielle⁴ » ne semble pas plus satisfaisant sur ce plan. On verra que notre réflexion rejoindrait plutôt le point de vue soutenu par G. Delbos et P. Jorion, distinguant connaissances scientifiques et techniques, leur sous-produit scolaire, et le savoir-faire⁵.

Le caractère écrit ou non des éléments de connaissance est souvent repéré par ces différentes typologies, mais comme un critère parmi d'autres, plus ou moins hétérogènes. Plutôt que de distinguer entre des savoirs définis *a priori*, il nous a semblé plus efficace de suivre la forme écrite, directement manifestée par les archives, comme un indicateur holistique : révélateur à la fois des modes et des moments différents de construction des savoirs, de la médiatisation organisée des informations qui y préside, des lignes de fracture qui s'y dessinent entre différentes cultures du travail et différentes positions de pouvoir. Nous considérerons donc que la mise par écrit (au sens large) n'est jamais contingente : l'écrit n'est pas le porteur d'une information qui ne lui devrait rien. Sur d'autres terrains, J. Goody⁶ ou M. de Certeau⁷ ont déjà insisté sur les spécificités de la forme écrite.

Dans le domaine de la production, l'écrit est un travail à distance du travail. Il est un investissement d'un type particulier, gros numéraire quand l'oral n'est que menue monnaie, placement à terme quand l'oral est joué au comptant. Il est une entreprise en soi qui donne corps à l'entreprise moderne, la peuplant peu à peu d'ingénieurs, d'employés et de techniciens. Dans une hiérarchie d'informations disposées en niveaux, les actes fondamentaux de marquage, de mise en texte et de modélisation articulent sa « marche [...] (qui) compose l'artefact d'un autre "monde"⁸ ». Liée à la fois à l'évolution des appareils d'État, à l'évolution technique et à l'évolution de l'organisation, l'entreprise scripturaire se développe, après-guerre, dans le domaine même de l'acte de production, par l'homogénéisation et la globalisation des données, l'augmentation de leur transmissibilité, leur formalisation par l'instrument de mesure, le schéma, le tableau « synoptique », les statistiques, le programme de formation.

L'importance gagnée par le personnel d'entretien et le groupe des techniciens tout au long de la période est

4. C. Peyrard, « Formes de la division sociale du travail et formes de la connaissance industrielle », *Formation Emploi* n° 20, décembre 1987.

5. Geneviève Delbos, Paul Jorion, *la Transmission des savoirs*, Paris, Éd. Maison des sciences de l'homme, 1984.

6. Cf. en particulier, *la Raison graphique*, Paris, Minuit, 1979.

7. Cf. en particulier, « L'économie scripturaire », in Michel de Certeau, *l'Invention du quotidien*, vol. 1, *Arts de faire*, Bourgois, « 10-18 », 1980.

8. *Ibid.*

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

tout à la fois l'indice le plus aigu et, à certains égards, l'agent de la progression du savoir scripturaire. Le langage professionnel de l'entretien se caractérise par le recours à une métrique standardisée (« un boulon de 18-200 ») et à des modèles mécaniques délocalisés (« des trappes à casque »), quand les références typiques de la fabrication collent à un donné spatial : « Longwy ! » « Aubange ! » crient les équipiers de l'enfournement pour orienter le conducteur d'engin dans ses déplacements, à la cokerie de Mont-Saint-Martin. Quant aux techniciens, qualifications formées à partir des années 1930 mais qui attendront les années 1950 pour « commencer à foisonner en France⁹ », ils se distinguent par leur aptitude à la modélisation, leur inscription dans les fonctions d'études et de méthodes plutôt que dans la ligne hiérarchique ; leurs qualités générales « d'autorité intellectuelle et morale, d'esprit d'observation et de jugement équilibré » sont différentes de celles de l'agent de maîtrise, qui doit surtout avoir « forte personnalité, connaissances professionnelles théoriques et pratiques, et une grande expérience du chantier¹⁰ ». En suivant l'entreprise scripturaire, nous verrons que son développement a concerné toutes les catégories ouvrières – jusqu'aux OS. Pourtant, c'est bien de leur côté que nous tenterons de situer le « point aveugle de la conception "technologiste" du procès de production¹¹ », ou, pour conserver le point de vue de l'écriture, ce qu'elle manque : ce que nous appellerons *le savoir de la place*.

L'entreprise scripturaire

Organisation du travail, organisation des savoirs

Notre histoire débute en 1954 par une étude du bureau « organisation et méthodes » de l'usine de Senelle dont l'objectif particulier est d'« assurer une rotation maximale des wagons ». En fait, le service CF n'est pas alors réellement unifié : contremaîtres et chefs pilotes commandent aux équipages les compositions et déplacements des rames en fonction des demandes passées oralement par les services de production (aciérie Thomas, hauts fourneaux, etc.) ; les engins de traction sont affectés à un emploi, à une portion de voie, de sorte que les transports qui traversent de part en part secteur « haut » et secteur « bas » donnent lieu à des

9. Yves Legoux, « Du compagnon au technicien. L'école Diderot et l'évolution des qualifications, 1873-1972 », *Technique et vulgarisation*, 1972.

10. « Les fonctions techniques types », rapport du service Organisation du travail, usine de Rehon, 1962.

11. Gérard Noiriel, *Longwy, immigrés et prolétaires, 1880-1980*, Paris, PUF, 1984, p. 142.

transmissions spéciales entre contremaîtres. De cet état de fait, les techniciens des méthodes dressent le constat d'un sous-emploi du matériel, d'un encombrement inégal des chantiers, d'une abondance de temps morts et de mouvements inutiles.

Le service CF

Constitué par le regroupement successif des fonctions transports propres aux divers secteurs de production de l'entreprise sidérurgique – mouvement en œuvre depuis les années 1920 – le service qui nous occupe portera successivement les noms de CF (Chemin de fer) et TM (Transports et manutentions). Nous emploierons l'appellation « CF », notre étude se limitant aux transports ferrés.

Pour produire un poids donné d'acier, il faut transporter 8 à 10 fois ce poids en matières diverses, essentiellement par le rail. Après la fusion des usines – quasiment mitoyennes – de Senelle et de Mont-Saint-Martin, qui forment Lorraine-Escaut en 1953, le service restructuré dispose de 150 km de voies normalisées.

Entre 1958 et 1981, son effectif passe de 621 à 340 salariés. En dehors de la partie purement administrative, le personnel se répartit entre « exploitation », 272 salariés en 1980 (essentiellement aiguilleurs, basculeurs, *dispatchers*, chefs pilotes – qui sont l'équivalent de chefs d'équipes – et accrocheurs) et « dépôt », où travaillent les ouvriers d'entretien (une quinzaine seulement). Les « mécaniciens » (78 en 1980), qui conduisent les locotracteurs et en assurent le petit entretien, constituent avec le personnel du dépôt ce qu'on appelle la « traction » (par opposition au « personnel d'exploitation », qui ne s'occupe pas des engins mais de la circulation des matières). De plus, une dizaine d'OS travaillent à l'entretien des voies – fonction qui sera dévolue à partir des années 1970 aux entreprises sous-traitantes.

S'inspirant sans doute dans d'autres usines – ou à la SNCF – de modèles plus évolués, la refonte de l'organisation du chemin de fer à Senelle suppose d'abord homogénéisation et centralisation de l'information. L'appellation des voies est unifiée « afin que tous les usagers parlent le même langage », et objectivée : à une terminologie douteuse, les panneaux disposés au-dessus des voies substituent par exemple « des numéros allant croissant du nord vers le sud, et de l'est vers l'ouest ». De même, les wagons sont munis de panneaux sur lesquels sont portées à la craie toutes les indications nécessaires à la manœuvre, telles qu'elles ressortent des besoins formulés par les services productifs, ainsi que

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

la situation présente du wagon (« en chargement », « disponible », « en déchargement »). Mais maillage de l'espace et marquage de la matière ne font que jeter un lexique ou l'alphabet d'une écriture. Les pièces maîtresses de l'instauration du principe de lisibilité généralisée du trafic sont l'imprimé de « demande de transport », dont la communication au bureau du service devient condition à toute circulation, et, par l'intermédiaire de coupons détachables, de boîtes à lettres et de deux coursiers, la centralisation dans ce même bureau des informations concernant la manœuvre, puis leur visualisation sur un tableau synoptique où figurent la localisation des wagons, leur situation de charge, ainsi qu'en regard, les demandes de transport enregistrées et leur niveau d'urgence. Ce qui n'était jusque-là confié qu'à la mémoire, aux notes obscures et aux appréciations personnelles des petits chefs vient alors, au grand jour et à portée de la direction de service, s'organiser en un texte. Grâce à un système de témoins lumineux, de tiroirs pivotants et de fiches, il devient possible de localiser un wagon sur l'ensemble du réseau (analysé en 3 250 emplacements possibles) en composant son numéro d'identification sur un clavier, avant de prendre connaissance des opérations auxquelles il est affecté. Avec la possibilité de suivre à distance les mouvements et la disponibilité de l'ensemble du parc des wagons, ainsi que l'ensemble des engagements à tenir, naît un nouveau concept, celui de « *dispatching* », et de nouvelles qualifications, de « *dispatcher* » P2 et « *aide-dispatcher* » P1 qui auront pour fonction d'enregistrer les données en provenance du terrain, de les ordonner et de les faire figurer au tableau du service.

Dans cette première phase de son fonctionnement, le *dispatching* n'est cependant guère plus qu'un bureau parmi d'autres, enregistrant les demandes de transport comme d'autres enregistrent les bons de pesées remplis par les basculeurs, les feuilles d'arrivages remplies par l'aiguilleur de l'embranchement ou les feuilles de présence du personnel. Il permet la tenue de statistiques, et, avec le décalage de quelques heures dû à la transmission des documents, fournit les données nécessaires au repérage des anomalies de marche les plus flagrantes. « Une relance systématique auprès des différents services (y compris CF) permet d'avoir une action chaque fois qu'un wagon est en situation irrégulière¹². »

12. Rapport d'activité annuel du service CF de Lorraine-Escaut Longwy, 1957.

A la différence pourtant des autres bureaux, les marques recueillies et ordonnées par celui-ci débouchent sur une évaluation de l'efficacité du service qui rend possible une action corrective s'exerçant sur le travail lui-même. Jusque-là, les statistiques de tonnage transporté, ou de tonnage par heure d'utilisation des engins, ne permettaient qu'une mesure très lointaine de la rentabilité interne du service, car ces chiffres étaient fonction des variations d'activité de l'ensemble des autres services, aux motifs évidemment hors de portée d'action. Avec le renchérissement progressif du loyer des wagons SNCF, leur durée de chômage, prise en compte par la direction de service à partir de 1954, livre un indice marchand qui pénètre peu à peu les rouages de la production et va resserrer les possibilités d'évaluation du travail ouvrier. L'effort de marquage et de mise en texte qui est alors effectué développe une comptabilité qui n'est plus seulement des quantités mais d'un optimum de qualité dans l'exécution des opérations (délais de livraison, répartition spatiale des wagons, initiatives à prendre en temps voulu).

En cela se crée un lieu hybride : un bureau, mais tournant en semi-continu, mais dirigé par un technicien, mais occupé par des ouvriers (longtemps « horaires », les *dispatchers* sont d'anciens pilotes, aiguilleurs ou basculeurs). Un nouveau savoir se constitue là. La création d'un foyer de convergence des communications, le tableau de suivi des wagons, institue un regard panoptique et une mémoire en lignes et en colonnes, pour une mise en ordre globale optimisée dans le temps et l'espace. Pour devenir pleinement comparable au « palais de la science¹³ » du service hauts fourneaux, ou au poste central de surveillance des agglomérations à minerai, qui commencent à affirmer dans ces mêmes années l'emprise du savoir scripturaire sur la production, le *dispatching* du CF est cependant trop éloigné de l'objectif d'information en temps réel. En quoi il ne livre qu'une représentation abstraite jetée *a posteriori* sur les activités des équipages, et la toile de connaissances qu'il tisse n'est que consultative, ceux qui en occupent le centre étant rattachés fonctionnellement, mais non hiérarchiquement, au personnel d'exploitation. Le délai de réaction du texte globalisant, lié aux temps d'enregistrement et de transmission des informations, laisse le pouvoir de commandement au chantier,

13. D'après François-Xavier Schweyer, c'est ainsi que les fondeurs de Neuves-Maisons appellent familièrement la salle de contrôle du haut fourneau (*in la Baraque des hauts fourneaux, mémoire de maîtrise, Paris-VII, 1979*).

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

aux contremaîtres et chefs d'équipes postés à portée de vue et de voix des équipages, à proximité d'une bascule ou d'un aiguillage, lieux rayonnants mais sur une zone restreinte.

Illustration non autorisée à la diffusion

PC du train à fil de Saulnes (mis en service en 1965)
[Photo Usinor]

La situation n'évoluera que progressivement, avec l'introduction de la radio, d'abord auprès de la maîtrise (1961), tenue par le règlement de signaler toutes les manœuvres au *dispatching*. Au milieu des années 1970, le réseau radio touche chaque équipage, qui, après avoir procédé dès la prise de poste à l'essai radio réglementaire, se conforme aux ordres de manœuvres passés par ce moyen, et communique par le même canal les comptes rendus d'exécution. Le qualificatif d'« orales » ne sied guère à ces communications, car leur déroulement est en principe fortement pré-textué pour les adapter au marquage d'événements précis : listes de

manœuvres effectuées et numéros de wagons, formulation de demandes donnant lieu en réponse à des actes codifiés, etc. Le caractère interactif des appels est d'autant moins marqué qu'ils sont le plus souvent enregistrés par les *dispatchers* pour être ensuite reportés sur les plannings. Par ailleurs, la radio ouvre la possibilité d'un contrôle suivi des temps de trajet, les heures de passage communiquées par les aiguilleurs au *dispatching* pouvant donner lieu à un rappel à l'ordre de l'équipage, si elles s'éloignent trop des minutages types relevés par le service des méthodes. Assurant ainsi la possibilité d'une information plus rapide et la multiplication des transports « de bout en bout » (de l'étendue de l'usine), l'insertion du nouveau média est dans le droit prolongement du grand mouvement de redistribution de l'information impulsé en 1954, mouvement centripète qui vise avant tout, en imposant les principes de transparence et d'homogénéité, puis en réduisant le délai de réaction du centre, à resserrer l'espace afin de soumettre son exploitation à une logique une et entière.

Une nouvelle étape dans ce sens sera l'informatisation mise en œuvre tardivement en 1988. Par l'implantation de terminaux à l'ancien *dispatching*, ainsi que près des bascules et des chantiers de chargement, la saisie informatique de « toutes les informations nécessaires à la décision et à l'exécution des manœuvres¹⁴ » est organisée. La tenue des statistiques (stationnement des wagons SNCF, facturation aux services) se fait automatiquement. Par simple pression du doigt, le *dispatcher* peut localiser un wagon, non plus seulement à partir de son numéro, mais de n'importe laquelle de ses caractéristiques du moment. De plus, l'informatisation permet des visualisations du réseau et de son occupation. Si en 1969, l'analyse des postes de *dispatchers* mettait en valeur leur capacité à « situer géographiquement toutes les voies de l'usine, [à en] rappeler la longueur, et [à] connaître les différents types de wagons¹⁵ », ce savoir perd sans doute l'essentiel de sa pertinence avec l'informatisation. En outre, il est prévu de mettre au point un dispositif spécial qui, à partir de l'enregistrement des temps standardisés correspondant à des manœuvres élémentaires, contrôlera automatiquement l'activité des engins (donc des équipages) en signalant à l'attention du contremaître, sur l'écran, ceux

14. « Rapport sur l'informatisation du CF », 5 janvier 1982.

15. « Analyse des postes de *dispatcher* et *dispatcher adjoint* » faite en 1969.

qui dépasseront les durées théoriques pour un travail imparti.

Car, si le scripturaire procède à une redistribution des informations, et par là même, crée de nouveaux savoirs, ce mouvement affecte également les relations de pouvoir. A partir de 1973, l'utilisation poussée de la radio, reliant chaque engin par un fil invisible et extensible au contremaître qui prend place auprès des *dispatchers* et du poste central émetteur-récepteur, intègre le *dispatching* à l'arbre hiérarchique de l'organigramme, faisant alors coïncider centre de mise en texte et centre d'origine des décisions. Le savoir productif tel qu'il a été reformulé par l'écriture technicienne s'achève dans l'adoption de la radio et de l'ordinateur ; et du même coup achève le savoir antérieur et concurrent, qui reposait dans le corps opaque du « chef » inscrit dans sa zone d'influence et dans les rapports personnalisés qui s'y structuraient. Ainsi, dans la nouvelle organisation du travail qui ressort de la promotion du *dispatching* en « poste de commandement », le contremaître en surnombre de l'ancien organigramme et plusieurs chefs-pilotes perdent leurs prérogatives de direction sectorisée ; ils deviennent « contremaître adjoint » (« patrouilleur »), et « surveillants de manœuvres », avec la mission d'« assurer une bonne liaison et coordination entre le PC et le tas¹⁶ »... Comprenons que, privés du commandement qu'ils détenaient par un commandement dénué de présence, ils n'en sont plus que de simples effigies ; privés des bases de leur autorité propre par une instance omnisciente gérant un espace unifié, ils sont, partout, à vélo et par radio, les rapporteurs de l'autorité des consignes générales émanant d'un écrit (réglementations, études de postes, productivité évaluée par le tableau de bord du service).

En réduisant le délai de mise en texte et d'intervention du PC, radio et informatique ont déséquilibré en faveur du savoir scripturaire la complémentarité qui le liait d'abord à l'expérience du travail et à la présence sur place des chefs-pilotes. Mais, comme elle autorise l'exercice d'une rationalité supposée supérieure, la mutation du rôle de la petite maîtrise permet à un regard disciplinaire plus distancié de la pression des responsabilités proprement productives d'appliquer au travail et aux travailleurs une grille d'évaluation plus abstraite, qui correspond à la formalisation des modes opératoires

16. Note de service, 5 juillet 1973.

et de leur assimilation. La mise en place de cette modélisation – dont nous allons maintenant reprendre la genèse – s'emboîte à celle du *dispatching*-PC pour dessiner l'emprise du scripturaire sur le savoir propre au travail.

La promotion du mode scripturaire de savoir

En effet, c'est en 1958 (année même où le *dispatching* devient opérationnel) qu'est créé un « bureau des méthodes » spécifique au CF, au sein même du service. En font partie un technicien venu de l'extérieur et deux anciens chefs d'équipe, désignés comme « moniteurs », qui suivent un stage aux Éts. Moyse (fabricants de locotracteurs), puis à la SNCF, où leur sont enseignées les « méthodes gestuelles de l'accrochage » et les « techniques de commandement et de l'instruction ». Ces deux agents seront essentiellement affectés à un projet de formation du personnel, dont le rattachement aux « méthodes », comme les stages suivis par les « moniteurs » permettent de saisir dès son origine la consistance et les sources.

D'une part, la modernisation, en cours, des moyens de traction : les locomotives à charbon et les tonneaux à vapeur sont remplacés par des locotracteurs diesel, au tableau de bord plus complexe, comportant un circuit électrique évolué. Cela nécessite la formation de « dépanneurs » spécialisés et la reconversion des anciens « conducteurs » et chauffeurs (chargés de l'entretien du foyer) en « mécaniciens », qui seront seuls aux commandes et assureront le petit entretien de leur engin. Ce besoin en nouvelles qualifications se renouvellera, mais il ne peut rendre compte à lui seul du fonctionnement permanent ni du développement de l'appareil de formation interne.

De fait, les attributions du nouveau bureau des méthodes articuleront codification du travail, des classifications et des connaissances de l'ensemble du personnel. Dès 1959, ses missions désignées en témoignent : « études spécifiques » (de postes de travail et de modifications techniques), « plan de signalisation », « consignes relatives au fer, aux engins routiers et à l'usage de la radio », « préparation des plans de formation » et des « examens » subséquents¹⁷. Si la création d'un bureau des méthodes/centre de formation interne

17. Rapport annuel du service CF, 1960.

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

au service est une originalité du CF, il faut noter que son montage est directement calqué sur le service Organisation du travail de l'usine de Senelle, créé au début des années 1950, avec à sa tête le directeur du Centre d'apprentissage. De tels dispositifs naissent alors les premières « préparations d'adultes », balbutiements de la formation professionnelle continue.

En quelques années, le bureau des méthodes du CF rédige les manuels adaptés à chaque qualification ouvrière du service. Partant, les connaissances correspondant à tous les métiers (de l'accrocheur au *dispatcher*) vont être codifiées, rendues transparentes, transmissibles lors de stages et exigibles lors des examens qui désormais encadrent les changements de classifications.

De fait, entre 1968 et 1975, les ouvriers de fabrication de ce service suivent en moyenne une session de formation par an. Avant cette instrumentalisation, former un accrocheur signifiait l'intégrer à une équipe, sous les ordres d'un chef plus ou moins sensibilisé à son rôle pédagogique ; former un conducteur, c'était d'abord le placer en double aux commandes d'un engin au rayon d'action limité et aux manœuvres répétitives... puis laisser faire les rapports humains, la nature plus ou moins imitative et exploratrice de l'intéressé. Les nouvelles méthodes de formation se gardent de supprimer totalement ce mode d'apprentissage : les quinze jours de stage sur le terrain, précédant la période de trois mois « à l'essai », existent toujours pour le nouvel embauché et l'élève mécanicien suit un stage de conduite d'une semaine sur un locotracteur aux côtés du moniteur. Mais l'accès au terrain est précédé et conditionné par un cycle d'une semaine alternant séances en salle et simulations pratiques : cette phase tend à rassembler et déjà ressasser ce qui se présentait précédemment sous la forme de gains d'expérience épars, lentement, voire jamais repérés ou assimilés. Les connaissances générales sont certes présentes dans cet enseignement qui se réserve l'avantage idéologique d'apporter la vision officielle de l'organigramme, du rôle du service dans l'usine, ou du rôle de l'accrocheur dans le service, qui apporte des connaissances techniques (fonctionnement des engins par exemple), et concourt à élargir l'espace de référence de l'ouvrier afin d'augmenter à terme la souplesse de gestion de la main-

d'œuvre. Mais le type de « théorie » qui y est essentiel correspond plutôt à l'énoncé d'une axiomatique très détaillée et très concrète : la conduite à tenir face à telle signalisation ou tel incident, les positions successives du corps et des mains lors de l'accrochage des wagons, la façon de descendre d'un locotracteur (ou d'y monter, ou de monter sur un wagon de tel ou tel type) ne doivent pas être abandonnées à la fantaisie des individus, aux hasards de leurs humeurs, aux traditions d'équipages ou de secteurs. On ne demande pas seulement à l'ouvrier d'effectuer un travail donné, mais de l'effectuer suivant une règle écrite, à l'intérieur d'un univers protocolaire.

Les « visites » impromptues, avec comptes rendus sur imprimés, remontrances verbales, voire blâme circonstancié et mise à pied sont ainsi, avec la formation, les examens et le fichage, une pièce révélatrice du dispositif d'imposition du nouveau savoir, assurant inséparablement l'inculcation des modèles d'exécution du travail et l'assise d'une grille d'évaluation du personnel.

Une « visite »

« Le 13 octobre 1975 à 7 h 15 l'accrocheur Durand a accroché un wagon TB avec une poche à laitier. Se trouvant voie 3 laitier hauts fourneaux, cet agent n'a pas pris les dispositions de sécurité éditées au manuel accrocheur. Au lieu de prendre le tendeur du véhicule qui se trouvait à l'arrêt, a pris le tendeur du TB refoulant, sa main gauche étant au milieu de la gâche mobile, j'ai invité cet agent à refaire l'opération réglementaire, il a commis les mêmes fautes. En plus au décrochage il place son buste entre les deux crochets de traction. Je suis rentré deux fois dans l'attelage pour lui montrer la bonne méthode d'accrochage et décrochage, l'invitant à nouveau à refaire l'opération correcte, il m'a répondu : "Vous me faites chier. Je l'ai fait deux fois, je ne recommencerai plus." Ceci a été dit en présence de M. Walt. Cet agent devrait repasser un examen psychotechnique, il ne semble pas jouir de toutes ses facultés » (signé du contremaître)... Dénouement : une journée de mise à pied pour l'agent psychopathe au titre de l'article 33 du règlement intérieur.

Toutes ces dispositions apportent à la hiérarchie un élément de poids pour négocier et justifier ses décisions en matière de promotion, ce qui en fait un instrument de gestion des « relations humaines »/tensions sociales qui se cristallisent souvent sur les possibilités de promotion. Les ingénieurs voient ainsi d'un bon œil la mise au point d'un examen de passage de P1 à P2 « ne

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

fût-ce que pour faciliter la tâche des chefs de services vis-à-vis des ouvriers qui demandent à passer P2¹⁸ ». Sur ce plan, le nouveau mode de transmission du savoir offre un effet d'individualisation et d'objectivation. Sous la technicité des propos, on devine qu'il s'agit également d'une lutte idéologique, révolution culturelle ou moralisation, opposant des critères d'évaluation divergents : le bon chef d'équipe ou le bon ouvrier n'est plus seulement un homme « de valeur », il lui faut « l'instruction¹⁹ » qui est en fait une nouvelle chance de s'affirmer et de s'enrichir pour l'ouvrier « doué et courageux ».

Les nouvelles voies de la promotion

Une note du 22 novembre 1960 rend public un échange de courriers entre le chef du service électrique et la direction : « Nous avons l'intention de présenter au CAP officiel du mois de juin prochain M. Gouson Pierre, chef d'équipe P3 [...] Agé de 37 ans, il est entré au service EC en 1945. S'intéressant à l'électricité, il a travaillé seul et acquis seul certaines connaissances techniques, qu'il serait souhaitable de coordonner et de faire confirmer par le CAP officiel. Ses connaissances pratiques sont excellentes. Nous vous demandons votre accord pour donner à M. Gouson la formation théorique nécessaire à cet examen. »

Réponse de M. L'Hôtelier : « Je donne accord bien volontiers, bien que l'intéressé arrive à la limite d'âge pour cela (37 ans) et je ne saurais trop recommander à tous les services de suivre cet exemple. En effet, certains ouvriers de 20 à 30 ans (voire 35) qui n'ont pu du fait des circonstances suivre un apprentissage normal, mais qui sont doués et courageux, sont aptes à mon avis à réussir le CAP de leur spécialité. [...] C'est rendre service à un ouvrier que vous avez distingué de lui faire obtenir un CAP puisque [...] ce diplôme est nécessaire pour la nomination de tout chef d'équipe dans la sous-direction » (des services généraux).

Le calcul du risque

En soumettant le travail ouvrier à un traitement scripturaire, les techniciens, cette « élite ouvrière » (comme on les a souvent appelés), dessinent donc, en un lieu décalé de la pratique même de ce travail, une grille d'évaluation permettant la mise en ordre du personnel dans l'espace des qualifications et des connaissances. Et cette mise en ordre est inséparablement liée à celle qu'ils poursuivent dans l'espace physique des objets et des comportements de travail : elle en est comme la

18. Compte rendu de réunion des ingénieurs des services hauts fourneaux et centrales et chaudières, mars 1961.

19. Note de la direction relative à la formation des chefs d'équipes, 21 juillet 1960.

sanction. C'est par l'articulation de ces deux ordres que fonctionne « la technique spécifique d'un pouvoir qui se donne les individus à la fois pour objets et pour instruments de son exercice²⁰ » : la discipline.

Or, il faut bien noter que cette discipline ne s'expose pas comme un projet arbitraire : « Le jour où nous serons plus respectueux des consignes affichées, écrites ou verbales, soyons certains que nous obtiendrons une grosse diminution des accidents. La Sécurité est liée à la Discipline », peut écrire l'ingénieur de sécurité des aciéries de Longwy²¹. Face à la tradition ouvrière, la réglementation technicienne puise une large part de ses arguments dans l'inflation du discours sécuritaire, systématisé par sa formulation scripturaire.

La base de cette construction est le décret de sécurité des chemins de fer du 4 décembre 1915 ; en 1936, le CF produisait sa cinquantième « note de service relative à la prévention des accidents » ; en 1949, la cent cinquantième, puis le rythme s'accélère sensiblement, alors que les notes prennent de plus en plus souvent le titre de « consignes » : en 1960, la trois centième ; en 1975, la six centième. Partout dans l'usine, le discours sécuritaire se fait très insistant à partir des années 1950. Prenant alors le pas sur le discours de la reconstruction, il est un leitmotiv repris par toutes les directions sidérurgiques du bassin de Longwy qui nomment des ingénieurs spécialisés et font adopter l'obligation du port du casque aux alentours de 1955. C'est également l'époque où l'on voit s'épanouir les « cent fleurs » des panneaux de sécurité.

Les vieux règlements sidérurgiques invitaient à la vertu, exaltaient les bienfaits du travail, la ponctualité, la propreté ; ils devaient tenir le personnel éloigné du « vice²² ». La morale du technicien s'autorise d'abord du « risque », et de ses taux statistiques, qui révèlent en interne, la fréquence et la gravité des accidents, ainsi que la durée des accidents de travail impliqués, et en externe, aboutissent à la définition d'un barème de cotisation.

La consigne de sécurité, procédure de mise en œuvre et déjà procédure (quasi) juridique, enclôt l'exécution du travail dans la prévention du risque et, de la sorte, soumet celui-ci au délai et à la distance propres à l'entreprise scripturaire : « Pas d'improvisation », clame l'affiche²³ ; il faut « apprendre à réfléchir avant

20. Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975, p. 172.

21. Note de service, 2 juin 1952.

22. Cf. « Les dix commandements de Pont-à-Mousson » (1911), in Serge Bonnet, *l'Homme du fer*, vol. 1, Nancy, PUN-Serpenoise, 1986. Ou encore « Règlement intérieur de la sidérurgie 1830 », publication CGT, s.d.

23. Affiches INS.

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

d'agir²⁴ » ; car « l'étude des déclarations nous démontre que 95 % des accidents ont pour cause principale l'inattention et la précipitation²⁵ ».

Illustration non autorisée à la diffusion

*Deux images édifiantes tirées de
« Consignes générales de sécurité »
résumant les prescriptions à observer
par le personnel du service CF
(milieu des années 1950).
[Lorraine Escaut, service CF, s. d.]*

Plus que tout autre savoir, le savoir particulier qui conditionne la sécurité mérite de s'acquérir sous forme scripturaire, devançant l'expérience qui, dans ce cas, est synonyme d'accident. Mais, plus loin, l'offensive sécuritaire dessine un ouvrier idéal qui s'empare du point de vue scripturaire dans le cours même de l'exécution de son travail : il y est à la fois le travailleur et l'observateur de son travail ; face au risque, il chasse l'idée de hasard pour y substituer l'analyse de causalité, tout particulièrement dans sa version statistique qui fonde l'attitude préventive. « Le véritable esprit de sécurité est une attitude parfaitement raisonnée de l'individu

24. Compte rendu de stage INS par M. Ostrinski, agent de maîtrise au CF, 1959.

25. Réunion interentreprises des services de sécurité, groupe Est, 9 avril 1974.

pour connaître et prévenir systématiquement les dangers possibles au cours du travail²⁵. » En un mot, le travailleur idéal adopte la « vue d'en haut » : celle de l'arbre hiérarchique, celle de la conduite des systèmes panoptiques, celle qu'induit la démarche scripturaire.

Dans le domaine des savoirs de production, les années 1950 voient donc l'emprise technicienne affirmer doublement sa domination : sur le plan de ce que l'on pourrait appeler le « pouvoir temporel », c'est-à-dire, au travers de l'évolution technologique, par l'organisation matérielle des rapports de travail qui signifie répartition de connaissances et de responsabilités pour la prise de décisions au jour le jour ; sur le plan qu'on pourrait appeler du « pouvoir spirituel », c'est-à-dire des principes transcendants qui président aux jugements portés sur la qualité du personnel et de son travail.

Mais, pour apprécier le succès réel de cette entreprise, il est temps de changer de perspective.

Illustration non autorisée à la diffusion

Panneaux de sécurité, Micheville Villerupt, 1982
[Photo P. Gaspard]

26. « La Sécurité adresse à la maîtrise son *Bulletin d'information sur la prévention des accidents du travail* », n° 3, Lorraine Escout, mars 1957.

Le savoir de la place

Monsieur Barbacchione, machiniste sur locotracteur dans les années 1960, a traversé toute l'usine avant de faire son trou au service CF de Senelle. Arrivé en 1948 à Longwy, venant d'une famille paysanne d'Italie du sud, il a manié pelle et pioche, un an dans la poussière des moulins à scories, un an et demi au haut fourneau « à la bricole », deux ans à décharger les wagons de minerai. Partout manœuvre. Comme beaucoup d'autres ouvriers mal classés ayant déjà fait leur chemin dans la sidérurgie, il a demandé une place d'accrocheur, sans doute pour trouver des conditions de travail moins dures et parce que, dans ce service peu qualifié, il pouvait se faire une place sur les machines. Chauffeur, il a réussi à gagner ses galons de mécanicien avant que l'obligation d'examen soit adoptée. Une chance, car il est analphabète. Pour lui, le savoir acquis est affaire de « malignité [...] ». Malgré que j'ai pas été à l'école, que j'ai pas assez de mémoire, il faut être malin... déjà, à force, tu connais les wagons, tu connais les voies, et tu connais tout ». La conduite des machines à foyer autorisait une science artisanale du feu – bien sûr « c'était double travail », mais ce sur-travail distinguait ceux qui en étaient capables – alors que l'introduction de l'électricité va repousser le bricolage dans le domaine de l'interdit. A travers son récit, l'évolution technique, modernisation des engins et des communications, se confirme comme réduction de la zone d'initiative du pilote.

Sur les machines à charbon, y avait pas de problème, là on a jamais fait d'école : là t'étais malin, t'étais capable de la rouler, qu'on voyait que t'étais pas un... hein, tu passais machiniste. Mais sur les tracteurs c'était autre chose tu vois le tableau de bord tous les signaux, tous les machins... Tu connaissais le moteur un petit peu, mais t'avais pas le droit d'y toucher. Si t'avais quelque chose [qui n'allait pas] au moment qu'on avait la radio, ou même avant, tu téléphonais, tu disais au contremaître y avait ça et ça, si le contremaître te donnait les ordres de plus toucher le tuyau là... [...] Parce quand il arrivait quelque chose comme ça, t'avais pas le droit de toucher ni l'électricité ni le machin même que tu connaissais. Des fois, on se débrouillait, parce que c'est à chaque fois une petite panne de rien du tout tu comprends, t'étais obligé d'appeler le dépanneur, le contremaître ou le chef... hé ben t'avais pas fini, tu faisais rien ! Des fois on se débrouillait, pousser avec des bâtons... mais si par malheur t'attrape le contremaître, attention hein !

La production scripturaire du technicien produit des valeurs qui finalement disqualifient l'appropriation ouvrière du travail. La conférence de l'ingénieur de sécurité Delplanque²⁷ nous offre une expression typique de ce discrédit : « Il s'agit de confier un appareil coûteux, rapide et dangereux. S'il est confié à des mains inexpertes, en vue d'un service qui risque d'être sollicité vers l'accélération [...] La rapidité du coup d'œil, la parfaite appréciation des distances et même la promptitude des réflexes sont, certes, des qualités appréciables, mais elles n'amènent pas, pour autant, une automaticité dans l'application stricte des règles de sécurité : ce sont des qualités maîtresses qui, généralement, ne protègent qu'en cas de circonstances favorables à l'accident. La prévention doit s'efforcer d'éviter d'y faire appel. » Cependant, les allégations idéales de souveraineté du scripturaire ne peuvent faire oublier sa situation contradictoire dans la pratique : nier et disqualifier, par une espèce « d'horreur du risque », les savoirs qui lui échappent, – à ses yeux, illégitimes bricolages et expédients – tout en étant finalement réduit, justement pour endiguer le risque non formalisable, à confier à l'homme le contrôle de l'imprévisible, du sans-délai. Si « vue d'en haut », l'avancée technicienne, par le partage de l'information qu'elle dessine, confie à l'ouvrier le traçage de la lettre dont le collaborateur (chef d'équipe, *dispatcher*, opérateur central) veille à la construction en texte à l'usage de l'encadrement, « vue d'en bas », le même partage en tant que mise en relation de l'espace avec des temps de réaction plus ou moins longs trouve sa justification dans la prise en compte des contingences qui échappent à l'écriture. « A la boîte, un tourneur est à son tour, un contremaître a déjà 70 m², le chef d'atelier a 100 m², le patron 2-3 hectares et le grand patron toute la planète²⁸ », ce qui signifie qu'ils se répartissent inversement les capacités d'action et les modes d'intervention sur la matière en cycles de plus en plus longs. C'est donc dans l'immédiateté de sa position, aptitude à « tenir sa place » et à s'y tenir, que se réalise l'autonomie du savoir de l'ouvrier à un moment donné de la technique. C'est à cet « être là » singulier et opportuniste, sur lequel viennent buter ensemble – bien révélatrice coïncidence – et la formalisation technicienne et plus généralement la mise en texte, que s'articulent les principes de l'inves-

27. « La circulation des engins mécaniques à l'intérieur d'une entreprise », Association des industriels du nord de la France (Éts. Fives-Lille-Cail), mai 1961.

28. Interview citée par Paul-Henri Chombart de Lauwe, *Espace et culture au travail*, Paris, Dalloz, 1983.

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

tissement du travail qui font face à la frénésie technique de codification-contrôle.

Illustration non autorisée à la diffusion

Poser la lettre d'un texte écrit par d'autres...
[Photo Notre usine, Rehon, années 1960]

La connaissance illicite

Face à la circulation fluidifiée des informations concernant la production et les modes opératoires : le savoir incorporé, coup de main ou coup d'œil, don de la nature ou familiarité des lieux, des objets et des hommes. Face au panoptisme : les zones d'ombre, « zones d'incertitude²⁹ » propres à la *place*, exploitées pour imposer des pratiques de travail illégitimes³⁰. Face au discours technicien qui s'appuie sur la légitimité comtable et scientifique : la culture propre à la *place*, accumulation empirique de constats, aiguise un « sens » apte à réagir en situation d'urgence, et une cosmologie *ad hoc*. Si « une somme de connaissances acquises ne constitue point une culture³¹ », il n'est pas surprenant que les sidérurgistes hésitent à troquer cette vision – opérationnelle à leur niveau d'intervention – contre l'explication physico-chimique des phénomènes dont ils

29. Selon l'expression utilisée par Michel Crozier et Erhard Friedberg, *l'Acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

30. F.-X. Schweyer, *la Baraque des hauts fourneaux*, op. cit.

31. Philippe Roqueplo, *Penser la technique*, Paris, Seuil, 1983.

ne dominant pas par un CAP les tenants et les aboutissants, situés sur le terrain de la culture technicienne.

Cette même opposition de deux univers de référence des savoirs (la *place*/l'entreprise scripturaire) se retrouve dans le fonctionnement cahotique des primes de suggestions³².

A en juger par les échos qu'il soulève dans le service des transports, le système de la boîte à idées (1946) même amélioré en 1957, se présente comme une affaire de famille : ce sont toujours les mêmes noms qui reviennent, des noms d'ouvriers français pour la plupart, travaillant en atelier ou à la pose des voies, petit noyau tournant autour de la « commission de production et d'examen des suggestions », formée dans le service sur la demande de la direction, groupe de connaissance des membres de cette commission, qui même n'hésitent pas à proposer leurs propres idées pour nourrir de quelques résultats les premières réunions. En seize années, une seule suggestion est venue d'un accrocheur. De la logique du principe de suggestion, il suit tout d'abord que les idées émises se rapprochent forcément d'un modèle technicien de savoir, reflétant ainsi l'impact des formations, la capacité à formuler par écrit et schémas et surtout, à généraliser les acquis de la *place*. De sorte que ce sont les ouvriers d'entretien, jouissant par leurs interventions variées d'un horizon de connaissances plus large et de la référence à un savoir général, qui s'illustrent le plus par l'émission de suggestions. La discrimination est évidente si on établit les taux, par classifications, des suggestions enregistrées par Unimétal Longwy en 1986 : 4 % chez les OS, 21 % chez les P1, 24 % chez les P2 et chez les P3, 27 % chez les techniciens et la maîtrise, alors même que la direction affiche la volonté de favoriser les suggestions des agents qui dans leurs attributions habituelles « ne sont pas payés pour réfléchir³³ ».

Le moment de la rencontre de l'idée, émise depuis la *place*, avec l'examen systématique auquel la soumettent les techniciens, est le plus éclairant comme confrontation des savoirs et des valeurs structurantes des deux positions. Les suggestions repoussées y relèvent de deux ordres :

— celui, dominant, de la *place*, qui exprime le souci essentiel d'amélioration des conditions de travail et sa facilitation, par les moyens, souvent simples, qui se

32. Nous disposons pour cette petite enquête d'archives concernant les suggestions à Mont-Saint-Martin entre 1946 et 1962 (notes du service CF, de la direction et des commissions compétentes, mais surtout propositions ouvrières et suites données). De plus, nous avons consulté la documentation disponible sur le système en vigueur de 1981 à 1986.

33. Interview de M. Vallet.

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

trouvent à portée. Tel soudeur incommodé par les fumées propose d'installer une petite hotte au-dessus de la table de travail et d'y injecter de l'air comprimé pour accélérer l'évacuation. Mais l'air comprimé est bien trop coûteux pour cet usage, estime le technicien (avril 1955). Tel pontonnier travaillant au chargement des wagons imagine de faire placer des tiges en butée pour éviter les tâtonnements dans le positionnement des largets. Mais il faudrait pour cela obtenir une autorisation de la SNCF et de plus le poids de l'installation (110 kg) diminuerait la limite de charge, ce qui augmenterait d'autant le coût des transports (juin 1950). Tel grutier, expliquant que le manque de locomotives l'oblige couramment à manœuvrer les wagons avec son engin, demande l'installation de tampons sur celui-ci. Scandale à la commission : ce type de manœuvre est formellement interdit par le règlement (mars 1948). On pourrait trouver bien d'autres cas, où ce qui compte pour la raison technique (indices économiques, règlements), vient ainsi imposer sa loi qui contrarie les solutions qu'inspirent les valeurs tangibles de commodité à celui qui voit l'entreprise depuis l'espace limité de la *place*. Par ce biais, la politique des suggestions renforce l'activité technique et répète son argumentation pour la prévention et l'élimination des pratiques ouvrières illégitimes ;

– mais on rencontre également, parmi les suggestions repoussées, des projets qui, pour avoir trouvé leur inspiration dans le poste idéal d'observation des dysfonctionnements qu'offre la *place*, n'en sont pas moins de véritables inventions nées de génies bricoleurs et de l'entêtement à résoudre une question, et qui trouveraient leur développement cohérent avec le dépôt de brevets. Tel forgeron a conçu « l'axe indéserrable » auquel il a donné son nom, « appelé à révolutionner le domaine de la mécanique ». Mais son principe se révèle courant aux yeux des techniciens (août 1950). Tel grutier a conçu, sans doute au prix de mois entiers de travail et de réflexion, une maquette prototype de wagon pour le transport des lingots chauds, avec berceau et système d'ouverture original ménageant les garnitures réfractaires dont les réfections alourdissent considérablement le coût d'utilisation des wagons en fonction. Mais le directeur de l'usine, après l'avoir félicité pour son travail sur ce « problème très complexe », écarte la réalisation de la solution proposée qui « réduit très

sensiblement l'espace utile de chargement » (mars 1961). Là aussi, la prétention du savoir de la *place* à accéder à la généralité est donc disqualifiée, déclarée fautive par le savoir technique légitime qui opère sur son terrain.

Comment s'étonner dans ces conditions de rencontrer, face au récit légendaire du vol de l'innovation ouvrière par la hiérarchie, le récit légendaire de la thésaurisation de l'invention, ou plutôt de sa valorisation à l'aune de critères proprement internes à la *place*, gains en temps et fatigue, jugés plus satisfaisants qu'une reconnaissance élargie et une prime problématiques, qui signifieraient de toute façon abandon des avantages acquis en propre à l'inventeur : « Celui qui trouve les combines, c'est plus l'ouvrier courageux, c'est celui qui veut moins faire³⁴. »

La sécurité vue de la place

Le collectif de travail, avec les valeurs qui lui sont propres, est une composante essentielle à la structuration de la *place* et vient de la sorte contredire les visées techniciennes qui, à grand renfort de règles de sécurité, de formations et d'études de postes, tendent à constituer un groupe abstrait fondé sur l'individualisation.

Christophe Dejours a bien montré que les comportements ouvriers jugés irresponsables par la sécurité étaient en fait une manière de tester l'individu et de mobiliser la protection du groupe de travail face au danger. Prendre volontairement des risques, et conclure en cas d'accident à un abus dans ce sens, « permet surtout de penser qu'il suffit de ne pas le vouloir pour ne pas être victime, formule hautement capable de calmer l'anxiété³⁵ ». Ces conduites sont fréquemment actualisées au travers de rites de passage. Aux yeux des ouvriers, la solidarité du groupe de travail est une garantie qui vaut bien plus que les consignes en vigueur ; elle permet la mise en œuvre de normes de substitution : la fameuse « routine », dénoncée par les agents scripturaires de la sécurité, mais si avantageuse en commodité et en plasticité. Après une « visite » particulièrement chargée en « remarques », le contremaître Serjean note qu'« il ressort que le mécanicien (Grazzi) et le pilote (Felipi) ont confiance l'un dans l'autre, ils travaillent par routine en dehors de toutes règles élémentaires de sécurité³⁶ ».

34. Interview de retraités sidérurgistes de Neuves-Maisons, Nadia Marchesi, *De l'influence de la crise sur le comportement des ouvriers sidérurgistes*, mémoire de maîtrise, Nancy-II, 1986.

35. Christophe Dejours, *Travail : usure mentale. Essai de psycho-pathologie du travail*, Paris, Le Centurion, 1980, p. 72.

36. Visite de sécurité, service CF, 4 novembre 1975.

DOSSIER

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

Lorsque le groupe fonctionne bien, la connaissance mutuelle des partenaires et leurs interactions régulières rendent superflus et astreignants les signaux et les comportements réglementaires : excessivement formels, créés ou changés sur décret de la hiérarchie, ceux-ci sont identifiés à des tâches arbitrairement surajoutées et non à un déroulement normal du travail. *A contrario*, l'allusion au règlement dans les relations internes à un groupe de travail est plutôt signe de mésentente, comme celle qui oppose M. Barbacchione, sur son locotracteur et un nouvel accrocheur du service CF. « Il m'a sifflé pour que j'arrête, mais j'ai mal compris, j'ai été en arrière. J'ai bougé un petit peu, lui il saute d'en dessous des wagons, "Oh, mais tu connais rien ! Tu sais pas !" J'ai rien dit. Il a été trouver le contremaître, pour faire un rapport. Deux heures après, il rentre entre les wagons, accroche, et ressort de l'autre côté pour aller à la buvette. Normalement, il aurait dû sortir du côté par où il était entré. Moi j'ai pas bougé de là avec la machine. Il revient, il me dit "Hé, qu'est-ce que tu fais ? – Moi, j'attends." Au bout d'un quart d'heure, le contremaître est venu, j'ai expliqué le cas. Il m'a donné raison. Comme je démarrais toujours pas, l'accrocheur a dû rentrer dans les wagons, il a fait voir qu'il accrochait, il est sorti du même sens, et après il a sifflé. Là je suis parti... Toi tu fais des erreurs, que tu as été à l'école ; moi aussi je peux en faire, que j'y ai pas été³⁷ ! »

« Entre hommes », et d'autant plus entre hommes qui se connaissent et connaissent leur métier, l'allusion aux règles de sécurité ne va donc pas de soi : la parole suffit. Aussi, le chef d'équipe devrait-il être « le mieux placé pour veiller à ce que l'esprit des gens reste sensibilisé sur le problème de la sécurité³⁸ » mais, formé à l'ancienne (en tout cas au début de la période), partie intégrante du groupe ouvrier et partie prenante de sa culture, il est difficile à convaincre et s'avère un mauvais vecteur des valeurs techniciennes, inapte même à « donner l'exemple. A ce sujet, le point est fait sur l'utilisation des articles de protection. Le chef d'équipe doit être le mieux protégé de son équipe. Sur neuf personnes présentes à la réunion, quatre seulement sont équipées de chaussures de sécurité. Les conclusions sont faciles à tirer³⁹ ». Quant au chef à la trajectoire technicienne type, extérieur à la place, par exemple celui qui vient d'un autre service par promotion grâce à son « niveau »

37. Interview de M. Barbacchione.

38. CR de réunion de chefs d'équipes avec l'encadrement CF, 22 juin 1964.

39. Réunion du 22 février 1964.

de connaissances, il aura bien du mal à se faire écouter, car « il ne sort pas de la gamelle [...] parce que normalement il faut que tu as travaillé là, que tu connais... nous on a eu des chefs qui savaient pas descendre et même monter sur la machine. T'étais obligé d'arrêter... et puis lui il me faisait l'école à moi, te dit qu'il faut descendre comme ça et qu'il faut descendre comme ça [...]»⁴⁰.

Les arguments de la place

Le déroulement des conflits sociaux montre également, et de façon plus évidente encore, comment se confrontent les deux modes de valorisation du travail et du savoir. Les intermédiaires syndicaux jouent certes leur rôle de traducteurs et ce qui affleure à la surface des documents⁴¹ est un échange scripturaire de questions et de réponses, plaçant les problèmes sur le terrain du droit (au sens large). Mais l'issue dépend d'arguments autres que discursifs. Nous le vérifierons en comparant l'histoire de deux revendications catégorielles internes au CF.

D'abord, le cas des chefs d'équipes P3 qui, à partir de septembre 1969, revendiquent le passage en mensuels ETAM. La réponse de la direction de service ne varie pas : leur travail « est très différent d'un secteur à l'autre » et il faut donc recourir à des études de postes. C'est bien là l'argument imparable de la raison technicienne face aux revendications : il intègre les caractères centraux de la grille scripturaire qui aboutit à l'individualisation systématique sur la base d'une évaluation homogène⁴², rendant de la sorte irrecevable la plupart des démarches collectives qu'elle dilue et abstrait de leur contexte. Pourtant, les chefs pilotes reviennent à la charge ; informés par les syndicats, ils ont constaté la promotion de leurs collègues P3 d'entretien. Même leur chef de service plaide leur cause auprès de la direction : « La fonction et la responsabilité de commandement de ce personnel répondent exactement à celles prévues à l'art. 3. [...] Par sa formation, ce personnel a une influence non négligeable dans les résultats (obtenus en matière de sécurité) et par son comportement, il a toujours été fidèle aux instructions [...] même dans les périodes particulièrement difficiles. » Savoir élevé, donc, et bon esprit, mais les chefs

40. Interview de M. Barbacchione.

41. Cahier de revendications du service CF, 1966-1974 (un millier de revendications).

42. J. Goody, *la Raison graphique*, op. cit.

Lieux du travail

D. Charasse
L'écriture et la place

pilotes P3 n'obtiendront pas satisfaction : ils ont mal lu (!) la convention Assimilor, qui ne s'adressait qu'aux P3 *ayant des professionnels sous leurs ordres*.

Bien différente est l'action poursuivie par le personnel des équipages (mécaniciens, pilotes et accrocheurs) : chez eux, pas de dissertation sur le rôle tenu dans le service, sinon pour rappeler qu'ils en sont « les parents pauvres » (CGT, 15 novembre 1971). Ils n'évoquent pas leur activité sous l'aspect de la compétence acquise : dureté des conditions, charge ou rythme de travail sont leurs justifications ; surtout la question des « équipages incomplets » en est le leitmotiv dans la période étudiée. En février 1973, on leur répond toujours négativement en s'appuyant évidemment sur les études de postes. Mais en avril 1973, alors que le contexte social dans tout le bassin sidérurgique et de nombreuses réclamations déposées par les délégués du service font craindre l'éclatement imminent d'un conflit, la direction du CF préfère prendre de vitesse l'action syndicale en prenant des mesures favorables à toutes les qualifications composant les équipages.

Cet épisode, et d'autres encore⁴³, toujours dans le cadre du service CF, montrent que, paradoxalement, ce sont en fait les catégories ouvrières les moins qualifiées et faisant le moins référence aux connaissances investies dans leur travail qui ont obtenu satisfaction de leurs revendications, poussant même l'évolution des autres. On peut voir là une manière de reconnaissance implicite du savoir pratique – celui qui permet par exemple de rouler au-dessus des limites de sécurité – alors que le savoir plus formalisé est renvoyé à la démarche de promotion individuelle par la formation. Savoir trop inégalement partagé, dont la gestion est monopolisée par des dispositifs aux mains de la hiérarchie, il n'est qu'un piètre objet d'échange et de pression en situation de négociation collective, car il semble qu'y faire allusion, ce soit déjà tomber dans la logique purement technique de définition des classifications, terrain de l'adversaire, réglementé par examens et études de postes.

Au contraire, les équipages du CF ont obtenu des concessions qui viennent précisément déroger aux principes scripturaires, en obtenant la valorisation de l'ancienneté dans la *place*, ce qui va à l'encontre de la tendance à la scolarisation des cursus. Aussi vive que leur mobilisation puisse être, elle n'en est cependant pas

43. Cf. notre travail original in *les Savoirs de production dans la sidérurgie lorraine*, op. cit.

le vecteur essentiel. Car, plus profondément, c'est la pénurie de personnel au poste d'accrocheur, le moins qualifié du service, qui met tout le système en péril. Avec la stabilisation générale de la main-d'œuvre, et l'instauration d'examens, les accrocheurs voient en effet leurs chances de promotion s'amenuiser, ce qui enlève beaucoup de son attrait antérieur au poste (voir l'itinéraire de M. Barbacchione). De plus, ils peuvent espérer ailleurs meilleure paye à court terme. Aussi leur absentéisme (16 % en moyenne en 1972) se développe, ainsi que le *turn over*, ce qui généralise la marche « à équipages incomplets », question complexe qui est un objet de tension entre la direction de service et le personnel roulant. Des primes spéciales sont allouées, mais un tel phénomène entretient un foyer permanent de revendications. Alors que dans la logique technicienne de la carrière, la règle officielle d'accès au service CF est de « savoir lire, écrire et calculer » pour pouvoir être accrocheur, la pénurie de main-d'œuvre pour cet emploi oblige à composer couramment avec des niveaux de formation initiale inférieurs. Ces embauches ne permettent pas au service CF de mettre strictement en vigueur les principes scripturaires reconnus par les techniciens comme seuls ouvrant droit d'accès aux postes plus qualifiés : sans quoi les conflits collectifs, l'absentéisme et le *turn over* risquent d'être encore aggravés. Il faut donc composer avec l'ancienneté et la connaissance empirique du travail en tant que critères pertinents de promotion dans une « carrière » minimale pour le personnel peu qualifié au sein de l'organigramme des transports : passage quasiment automatique aux fonctions de premier accrocheur, d'accrocheur-pilote, ou de chef de train, les examens d'accès à ces deux dernières qualifications prenant du coup un caractère formel. Sur quatre-vingts accrocheurs recensés dans un fichier du service en 1980, vingt sont illettrés et douze autres manient l'écrit avec de grandes difficultés. Au-delà de la fonction d'accrocheur-pilote faisant fonction de chef de train, à laquelle aboutiront les plus stables d'entre eux, ces hommes peuvent espérer l'accession au poste suprême de chef pilote, puisque quatre de ceux-ci sur vingt et un sont en 1980 illettrés ou quasiment, ayant conquis leur classification sur la base des qualités propres à la culture de la *place*. « Ne sait pas écrire mais connaît le métier », doit admettre le moniteur qui accorde l'examen à l'un d'eux. Au-dessus, le casier où

sont rangées les vingt-six fiches des agents de maîtrise sont vides d'illettrés, même si on y trouve encore en 1980 mention de quatre agents qui ne possèdent ni CAP ni CEP.

La fin de la carrière de M. Barbacchione illustre cependant l'immobilité dans la *place* à laquelle l'hégémonie du savoir formalisé condamne le personnel qui n'a pas reçu les bases scolaires nécessaires à son assimilation : « J'ai attrapé la sciatique, le docteur m'a dit : "M. Barbacchione, il faut changer de *place*"... Mais changer de *place* où, quand on sait pas lire et écrire : tu vas faire le balayeur des routes... alors j'ai dit : "Moi je garde ma *place*." Quand je tombais malade, que j'arrivais plus, j'arrêtais le travail un mois, deux mois, trois mois. Mais j'ai gardé ma *place* jusqu'au dernier jour. » Le savoir qui a ses points de repère dans le corps risque un jour de se payer du prix de la souffrance.



Vue sous cet angle, l'offensive technicienne des années 1960 montre donc les limites qu'on n'avait pas perçues en prenant au pied de la lettre ses propres productions, notes de services ou programmes de formation : la culture qui la soutient et les normes qu'elle tente d'imposer paraissent vouées, dans la pratique, à de profonds compromis avec la culture de la *place*. La part qui est abandonnée à celle-ci est capitale, mais elle n'apparaît que par les lacunes du texte, si bien que l'« investissement de forme » que constitue la matière scripturaire ne correspond pas avec le fruit effectif de la négociation à un moment donné, qui reste essentiellement informel et modulable.

Par nature, les archives de services n'avouent qu'à regret que toute une dimension de la vie échappe à l'entreprise scripturaire. Au contraire, s'y développe un discours propagandiste et l'appareillage nécessaire à l'argumentation du seul ordre technicien dont les moindres actes retentissent comme une incessante révolution perpétrée par les agents du scripturaire : nouvelles techniques, nouvelles méthodes, nouvelle organisation, nouveaux enjeux et nouvelles exigences. Toute une sociologie du travail s'est bâtie sur les discontinuités de cette histoire : taylorisme, *process*, flux tendus ou contrôle qualité sont quelques-uns des repères grâce

auxquels on souligne ses scissions. Mais l'approche d'un cas concret d'évolution dessine les fractures entre les types d'organisation de façon inégale et hésitante : si le passage de l'un à l'autre se présente comme une rupture, c'est avant tout par les textes des managers, ingénieurs ou sociologues, sujets du scripturaire, sujets néophréniques et payés en retour. En s'attachant alors à définir le fonctionnement même du scripturaire, on souligne la réitération continue d'un modèle similaire, rendant reconnaissable en chacune des phases invoquées un projet identique dans sa dynamique : autour des ressources propres à la *place* convergent différentes tentatives de réduction, mais, ambivalence intrinsèque au travail scripturaire, ses succès ne sont jamais que relatifs, car au-delà gâtent tout à la fois le risque et l'adaptabilité, l'imprévoyance et le sans-délai, ensemble et seuls gages d'un fonctionnement possible et (donc) imparfaitement ajusté aux modèles.

Ainsi donc, l'entreprise scripturaire et la maîtrise de la *place* peuvent se définir mutuellement comme deux zones d'ombre complémentaires, munies de leur culture et de leurs ressources propres, également opaques l'une à l'autre. De telle sorte que la négociation entre ces deux ordres constitue à tout moment un indispensable « jeu⁴⁴ » organisationnel. Pour autant, peut-on conclure en célébrant la *place* comme source irréductible et inépuisable des stratégies autonomes de l'acteur confronté à l'entreprise scripturaire ? Il faut alors assortir ce jugement de deux propositions qui en limitent singulièrement la portée :

- si l'entreprise scripturaire a une efficacité certaine, c'est de renchérir sans cesse le prix de l'information et donc de marquer de plus en plus la rupture avec ce qu'elle n'est pas, avec « son manque ». Dans ce contexte, l'avancée scripturaire signifie un renforcement de l'opposition entre deux cultures, par le « durcissement » de l'une d'elles : un phénomène qui n'est pas sans évoquer la segmentation du marché du travail ;
- parler d'« entreprise scripturaire », plutôt que d'« organisation », permet d'emblée de mettre l'accent sur la transparence de l'unité organisationnelle aux rapports sociaux ambiants. On a vu que dans chacun des domaines où il s'exerce, le travail scripturaire trouve impulsions et modèles, pour une large part, à l'extérieur du champ étudié (à l'école, à la Sécurité sociale, à la

44. Suivant la conceptualisation de M. Crozier et E. Friedberg, in *l'Acteur et le système*, op. cit.

SNCF). Plus avant, la forme écrite assure la convertibilité des savoirs et des conditions. En conséquence de quoi, elle fait de la *place* une « monnaie de singe » : inconvertible. Les compromis que celle-ci assurait dans un « ici et maintenant » sont occultés. Cette perte au change influe fondamentalement sur les rapports de pouvoir internes à l'organisation, si bien qu'à la « source d'incertitude commune à tous, à savoir la possibilité de survie de l'organisation⁴⁵ », il faut superposer la capacité de chacun à convertir ses acquis.

La domination s'exerce donc dans le devenir, mieux que dans le moment, où les rapports de pouvoir trouvent obligatoirement un équilibre précaire et opportuniste. C'est pourquoi notre point de vue trouvera dans un épilogue sa plus claire illustration.

Épilogue

En 1974, alors que la sidérurgie longovicienne est déjà en pleine réduction, Usinor-Longwy reconduit son habituelle campagne d'embauche au Maroc : 198 candidatures y sont examinées. Cette même année, le comité d'entreprise adopte une motion favorable à l'alphabétisation. Réponse du service CF : « Ceci ne nous concerne pas puisque nous n'embauchons en principe que des agents sachant lire et écrire » (!). Vient la crise ouverte... En 1985 débutent les congés formation-conversion ; jusqu'en 1989, 1 600 salariés d'Usinor-Longwy sont poussés vers la sortie et confrontés à une alternative réduite : une formation approfondie (pouvant durer jusqu'à 24 mois) avec aide au placement ou la « capitalisation » (une prime qui représente environ 70 % de deux ans de salaire). Pour Unimétal, voilà l'occasion de sélectionner les ouvriers les plus dociles et les plus qualifiés ou de former les autres avant réintégration. Car depuis les années 1960, le « standard CAP » n'est plus seulement réclamé aux agents de maîtrise, mais à tous les sidérurgistes. A nouveau la formation va jouer son rôle de dilution du collectif, confrontant chacun à ses propres capacités⁴⁶.

Embauchée dans un tout autre contexte, voilà donc une population sous-qualifiée rejetée vers « l'école », à laquelle elle est précisément réfractaire, puis vers un marché du travail maintenant friand en diplômes et *curriculum vitae*. Pour les plus dépendants de la culture de

45. M. Crozier, E. Friedberg, *l'Acteur et le système*, op. cit.

46. D. Charrasse, « L'aménagement de la transition professionnelle des sidérurgistes de Longwy (1984-1989) », à paraître, actes du colloque GREE, Pont-à-Mousson, janvier 1990.

la place (parmi lesquels on retrouve bon nombre d'acrocheurs du CF), le gain de qualification est illusoire par les méthodes scripturaires. « Nous ne leur dispensons ni une formation ni une adaptation, mais une éducation », explique un responsable de la cellule Afpa spécialement créée à Longwy pour s'occuper des « BNQ » (bas niveaux de qualification). Leur marginalité, limitée jusqu'alors grâce à l'ancrage dans la *place*, éclate au jour cru de l'évaluation scripturaire. Pourtant, ils choisissent moins souvent la capitalisation et restent plus longtemps dans le dispositif de conversion : stratégie moins risquée, pauvre stratégie attentiste escomptant qu'au « bénéfice de l'incompétence⁴⁷ », on leur retrouve, ou leur rende, la *place* autour de laquelle se reconstruirait le plus sûrement un nouveau savoir.

47. M. Saville-Troike, *The Ethnography of Communication: An Introduction*, Blackwell, 1982.