



HAL
open science

Approche socio-anthropologique d'une reconversion industrielle : de l'horlogerie aux microtechniques à Besançon

Emmanuelle Cournarie

► **To cite this version:**

Emmanuelle Cournarie. Approche socio-anthropologique d'une reconversion industrielle : de l'horlogerie aux microtechniques à Besançon. Economies et finances. Université de Franche-Comté, 2011. Français. NNT : 2011BESA1004 . tel-00839114

HAL Id: tel-00839114

<https://theses.hal.science/tel-00839114v1>

Submitted on 27 Jun 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE DE FRANCHE-COMTE
ECOLE DOCTORALE « LANGAGES, ESPACES, TEMPS, SOCIETES »

Thèse en vue de l'obtention du titre de docteur en
SOCIOLOGIE

APPROCHE SOCIO-ANTHROPOLOGIQUE
D'UNE RECONVERSION INDUSTRIELLE :
DE L'HORLOGERIE AUX MICROTECHNIQUES
A BESANCON

Présentée et soutenue publiquement par

Emmanuelle CURNARIE

Le 06 janvier 2011

Sous la direction de Madame la Professeur Dominique JACQUES-JOUVENOT

Membres du jury :

- GUINCHARD Christian, Maître de conférence à l'université de Franche-Comté, HDR
- JACQUES-JOUVENOT Dominique, Professeur à l'université de Franche-Comté
- LIOGER Richard, Professeur à l'université de Metz
- MEYER Jean-Louis, Professeur à l'université de Nancy

Je tiens tout d'abord à remercier Madame le Professeur Dominique JACQUES-JOUVENOT d'avoir accepté d'assurer la direction de ma thèse et de m'avoir fait bénéficier de ses qualités d'enseignante et de chercheur. Son soutien et sa patience m'ont été précieux. Je lui adresse ma plus grande reconnaissance pour la confiance qu'elle a su m'accorder.

J'exprime également ma reconnaissance à Madame Sylvie GUIGON pour son aide et ses nombreux conseils qui m'ont permis de progresser dans mon travail. L'intérêt qu'elle a toujours montré à l'égard de mon sujet a été une source d'encouragement constant. Je l'en remercie vivement.

Je remercie vivement Maguy SCHEID, documentaliste au musée du temps, pour son aide et sa disponibilité. Nos diverses collaborations m'ont largement aidée dans ce travail.

Je souhaite adresser mes remerciements aux membres du CCAS qui ont commandité l'enquête précédent cette recherche ainsi qu'à toutes les personnes qui ont accepté de témoigner de leur expérience et de me confier parfois des documents nécessaires à ma recherche. Leurs récits m'ont aidée à mieux connaître leur univers professionnel. C'est à eux que je dédie cette thèse.

Je remercie tout particulièrement Isabelle MOESCH pour sa présence chaleureuse à mes côtés. Son écoute, ses encouragements et sa générosité sans borne, m'ont aidée à traverser les épreuves de la thèse. Sa réflexion m'a été d'un grand secours tout au long de ce travail. Qu'elle sache combien son amitié m'est chère.

Que Michèle COURNARIE, Anne WENGER et Johane BOUTHIAUX sachent combien j'ai apprécié le temps consacré à la relecture, à l'élaboration des tableaux et à la traduction du résumé. Je les en remercie vivement.

Merci à mes parents pour leur soutien sans limite, pour leur confiance et pour leurs encouragements. Merci également à mes amis et proches, et particulièrement à Vincent BONNET pour tout ce qu'il a su m'apporter durant cette expérience.

INTRODUCTION	p.1
- Quelques généralités sur l'industrie bisontine	p.2
- Des données empiriques...	p.4
- ... au questionnement sociologique	p.6
- Plan de la thèse	p.8
CHAPITRE 1	p.9
PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES ET METHODOLOGIE	
1. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES	p.10
1.1. LE PHENOMENE DE RECONVERSION INDUSTRIELLE EN SOCIOLOGIE	p.10
1.1.1. Une approche généralement centrée sur les politiques de reconversion	p.10
1.1.2. Notre posture : centrée sur les logiques d'acteurs	p.12
1.1.3. Mobilisation des nouvelles approches en sociologie des organisations	p.13
1.2. LA PROBLEMATIQUE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE BISONTINE : UNE ANALYSE EN QUATRE TEMPS	p.15
1.2.1. Première étape : questionnement initial, problématisation et hypothèses	p.15
1.2.2. Deuxième étape : Comprendre la stabilité du système horloger d'avant crise	p.16
1.2.2.1. <i>Stabilité et structure de l'industrie locale</i>	p.16
1.2.2.2. <i>Stabilité et acteurs</i>	p.18
1.2.3. Troisième étape : Appréhender la situation de crise	p.20
1.2.4. Quatrième étape : Analyser le processus de reconversion de l'horlogerie aux microtechniques	p.22
SYNTHESE	p.25
2. METHODOLOGIE	p.28
2.1. AVANT LA THESE : UNE ENQUETE COMMANDITEE PAR LE CCAS DE BESANCON	p.28
2.1.1. Au départ, une demande d'enquête sur la mémoire bisontine	p.28
2.1.2. Orientation de l'enquête sur la question de la mémoire horlogère bisontine	p.29
2.2. REALISATION DE L'ENQUETE INITIALE ET EMERGENCE D'UN QUESTIONNEMENT SUR LE PROCESSUS DE RECONVERSION INDUSTRIELLE	p.31
2.2.1. Difficultés rencontrées	p.31

2.2.2. Révision de l'échantillonnage	p.33
2.3. DE L'ENQUETE INITIALE A LA THESE	p.36
2.3.1. Intérêt des récits de vie dans l'analyse de la reconversion industrielle bisontine	p.36
2.3.2. L'analyse des données et le recours aux sources documentaires	p.38
2.3.3. De l'intérêt de la perspective diachronique dans l'analyse d'un phénomène de mutation industrielle	p.41
CHAPITRE 2	p.44
L'INDUSTRIE HORLOGERE BISONTINE D'AVANT CRISE : MONOGRAPHIE D'UN SYSTEME	
1. PRESENTATION GENERALE DE L'INDUSTRIE HORLOGERE BISONTINE D'AVANT CRISE	p.50
1.1. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU SYSTEME INDUSTRIEL LOCALISE (S.I.L.) BISONTIN : AUTONOMIE ET INTERDEPENDANCE	p.52
1.1.1. Interdépendance des structures de production horlogères bisontines	p.53
1.1.1.1. <i>Les fabriques de composants</i>	p.56
1.1.1.2. <i>Les ateliers et entreprises d'assemblage</i>	p.57
1.1.1.3. <i>Les manufactures horlogères</i>	p.59
1.1.2. Un système caractérisé par sa relative autonomie	p.62
1.1.2.1. <i>Autonomie du système bisontin dans le paysage industriel français</i>	p.62
1.1.2.2. <i>Maîtrise des organes professionnels et organisation syndicale propice à l'indépendance</i>	p.64
1.2. EXPLIQUER L'INTERDEPENDANCE DES STRUCTURES PAR L'HISTOIRE : L'HERITAGE DU MODELE DE L'ETABLISSEMENT	p.68
1.2.1. Aux origines de la fabrication horlogère	p.68
1.2.1.1. <i>Naissance de l'horlogerie mécanique</i>	p.68
1.2.1.2. <i>Émergence d'une profession</i>	p.69
1.2.1.3. <i>De l'horloge monumentale à la montre</i>	p.71
1.2.2. L'établissement : un modèle proto-industriel jurassien	p.73
1.2.2.1. <i>Innovations techniques et éclatement des tâches</i>	p.73
1.2.2.2. <i>Division des tâches et élargissement de l'aire de fabrication</i>	p.74
1.2.3. La forme industrielle horlogère marquée par son héritage	p.76
1.2.3.1. <i>Simplification des procédés de fabrication</i>	p.76
1.2.3.2. <i>Les deux spécialités horlogères : fabrication de composants et assemblage</i>	p.76
1.3. L'AUTONOMIE DU SYSTEME HORLOGER LIE AU CONTEXTE D'IMPLANTATION DE L'ACTIVITE SUR LE TERRITOIRE BISONTIN	p.77

1.3.1. Implantation d'une industrie horlogère à Besançon : le « projet Mégevand »	p.78
1.3.1.1. <i>Le contexte révolutionnaire</i>	p.78
1.3.1.2. <i>Campagne de débauchage des ouvriers suisses</i>	p.79
1.3.1.3. <i>Modèle de l'établissage helvète reproduit à Besançon</i>	p.80
1.3.1.4. <i>Déclin et renouveau de l'horlogerie à Besançon à la fin du XVIII^e siècle</i>	p.81
1.3.2. fermeture du marché du travail, contrôle du marché des produits	p.82
1.3.2.1. <i>Premier besoin : fermer le marché du travail horloger et contrôler la division du travail</i>	p.83
1.3.2.2. <i>Deuxième besoin : organiser le contrôle du marché des produits</i>	p.86
1.3.2.3. <i>Troisième besoin : développer l'activité par le biais de services techniques, publicitaires et commerciaux</i>	p.87
2. LES ACTEURS DU SYSTEME HORLOGER BISONTIN	p.91
2.1. LES HORLOGERS BISONTINS : UNE COMMUNAUTE PROFESSIONNELLE	p.97
2.1.1. Le lieu d'une professionnalité reconnue : l'horlogerie	p.98
2.1.1.1. <i>Référence à l'« horloger complet », ancêtre mythique</i>	p.98
2.1.1.2. <i>Prestige de l'horlogerie comme application de la science mécanique</i>	p.100
2.1.2. Le prestige de l'objet	p.102
2.1.2.1. <i>Mode de consommation de la montre mécanique</i>	p.102
2.1.2.2. <i>La montre, repère culturel essentiel pour la communauté horlogère</i>	p.105
2.1.3. Le territoire de la ville historiquement marqué par son industrie	p.107
2.1.3.1. <i>Fierté d'œuvrer pour la « capitale française de l'horlogerie »</i>	p.107
2.1.3.2. <i>Le « caractère » franc-comtois adapté à l'horlogerie , un élément de rhétorique professionnelle</i>	p.108
2.1.3.3. <i>Une culture mais des catégories professionnelles diverses</i>	p.109
2.2. LE MARCHE DU TRAVAIL HORLOGER	p.111
2.2.1. Premier canal de recrutement : le personnel technique, formé par le système	p.113
2.2.1.1. <i>Recrutement à l'école d'horlogerie de Besançon</i>	p.114
2.2.1.2. <i>La socialisation professionnelle en institution scolaire spécialisée</i>	p.119
a) <i>Socialisation secondaire des futurs horlogers qualifiés</i>	p.122
b) <i>Socialisation secondaire des mécaniciens</i>	p.127
2.2.1.3. <i>Le système de promotion des techniciens de l'horlogerie</i>	p.133

2.2.2. Deuxième canal de recrutement : le marché général du travail	p.135
2.2.2.1. <i>Le personnel non qualifié : des femmes pour les postes d'ouvriers spécialisés</i>	p.135
a) <i>Recrutement des ouvrières en horlogerie</i>	p.135
b) <i>Socialisation et promotion</i>	p.139
2.2.2.2. <i>Le personnel administratif et commercial</i>	p.142
a) <i>Recrutement</i>	p.142
b) <i>Socialisation et promotion</i>	p.144
2.3. DIVISION MORALE DU TRAVAIL ET REGULATION DES RAPPORTS PROFESSIONNELS AU SEIN DE LA COMMUNAUTE HORLOGERE BISONLINE	p.148
2.3.1. Première forme de division morale du travail : les techniciens et les autres	p.151
2.3.1.1. <i>Prestige des compétences techniques</i>	p.151
2.3.1.2. <i>Des dirigeants formés aux métiers de l'horlogerie</i>	p.152
2.3.1.3. <i>Les tâches des ouvrières : jugées ingrates mais nécessaires</i>	p.153
2.3.1.4. <i>Le personnel administratif, une catégorie à part</i>	p.155
2.3.2. Deuxième forme de division morale du travail : le rapport à l'objet, déterminant dans le positionnement central des horlogers qualifiés	p.157
2.3.2.1. <i>Une division morale entre techniciens qui repose sur la proximité / distance avec l'objet terminé</i>	p.157
2.3.2.2. <i>La proximité avec la montre terminée, symbole de professionnalité horlogère</i>	p.159
2.3.3. Le pouvoir des horlogers qualifiés dans le système horloger bisontin	p.162
2.3.3.1. <i>L'identité de métier, une source de pouvoir dans un univers industrielle</i>	p.162
2.3.3.2. <i>L'identité de métier, assurance d'une position hégémonique dans l'univers industriel</i>	p.164
CONCLUSION	p.166
CHAPITRE 3	p.168
DE L'INNOVATION DU QUARTZ A LA CRISE CULTURELLE AU SEIN DU SYSTEME HORLOGER BISONLINE	
1. CULTURE ET TRADITIONS HORLOGERES : DES REMPARTS FACE A L'INNOVATION	p.172
1.1. DES RECHERCHES SCIENTIFIQUES AUX APPLICATIONS INDUSTRIELLES DU QUARTZ DANS LE DOMAINE HORLOGER	p.173
1.1.1. Découvertes des propriétés du quartz	p.173
1.1.2. Les applications du quartz	p.173

1.2. RECHERCHES ET DEVELOPPEMENT AUTOUR DU QUARTZ A BESANCON	p.175
1.2.1. Les lieux de recherche et de développement du quartz au sein du système industriel bisontin	p.175
1.2.2. Les recherches en horlogerie électronique dans l'entreprise Lip	p.277
1.3. LES HABITUDES DE LA COMMUNAUTE, ENTRAIVE A LA REACTIVITE D'UN SYSTEME	p.178
1.3.1. Des mises en garde réelles	p.178
1.3.2. Une explication au manque de réactivité : la « mentalité » horlogère	p.180
1.3.3. Une culture qui place la montre mécanique au dessus de toute innovation	p.182
2. MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'OBJET ET CRISE CULTURELLE AU SEIN DU SYSTEME HORLOGER BISONTIN	p.184
2.1. DYNAMIQUE DU SUPPORT « MONTRE » ET REMISE EN CAUSE DE LA CULTURE HORLOGERE BISONTINE	p.186
2.1.1. Transformation de l'univers symbolique de la montre	p.186
2.1.1.1. <i>Univers symbolique de la montre mécanique</i>	p.187
2.1.1.2. <i>Univers symbolique de la montre à quartz</i>	p.189
2.1.2. Du déclin de la montre traditionnelle à la destitution de la capitale horlogère : perte des repères culturels de la communauté horlogère locale	p.191
2.1.3. Le conflit Lip : symbole du déclin d'une culture professionnelle	p.193
2.2. DESOLIDARISATION DES STRUCTURES ET DES GROUPES PROFESSIONNELS HORLOGERS	p.197
2.2.1. Éclatement du système d'interdépendance des entreprises	p.197
2.2.1.1. <i>Les entreprises d'assemblage de type artisanal</i>	p.198
2.2.1.2. <i>Les entreprises d'assemblage de taille moyenne</i>	p.199
2.2.1.3. <i>Les fabriques de composants</i>	p.200
2.2.1.4. <i>Les manufactures</i>	p.202
2.2.2. Désolidarisation des catégories professionnelles horlogères	p.204
2.2.2.1. <i>Remise en cause des valeurs collectives et des repères culturels</i>	p.204
2.2.2.2. <i>Le choix entre la montre et les techniques de fabrication : le rapport à l'objet au centre des logiques d'acteur</i>	p.205
CONCLUSION	p.208

CHAPITRE 4	p.210
RECONVERSION INDUSTRIELLE	
1. LES LOGIQUES D'ACTEURS	p.212
1.1. LOGIQUE DES OUVRIERES SPECIALISEES : RESTER ATTACHE A L'OBJET POUR PRESERVER SON EMPLOI	p.217
1.1.1. Importance de l'emploi salarié chez les OS	p.217
1.1.2. Trajectoire des O.S. au moment de la crise : « s'il faut subir l'évolution du quartz pour garder son emploi	p.219
1.2. LOGIQUE DES CADRES ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX : MOBILITE, L'ASSURANCE D'UNE CARRIERE ASCENDANTE MEME EN PERIODE DE CRISE	p.227
1.2.1. Sources de pouvoir des cadres administratifs et commerciaux dans le système d'avant crise	p.228
1.2.2. Les cadres face à la crise : une mobilité accrue, le réseau horloger mobilisé	p.230
1.3. LOGIQUE DES HORLOGERS QUALIFIES : IMPOSSIBILITE DE ROMPRE AVEC LA TECHNIQUE OU AVEC L'OBJET. UNE POSTURE QUI MENE A L'EXCLUSION	p.235
1.3.1. Expertise technique associée à l'objet : une source de pouvoir qui devient un désavantages pour les horlogers qualifiés dans le contexte de crise	p.235
1.3.2. Les horlogers qualifiés face au quartz : pas de compromis possibles, sauf pour les plus jeunes	p.236
1.3.2.1. <i>Première stratégie observée : la formation continue dans le domaine du quartz</i>	p.237
1.3.2.2. <i>Deuxième stratégie observée : s'orienter vers les poches d'activité où le métier traditionnel est préservé</i>	p.241
a) <i>Enseigner l'horlogerie, une manière de préserver son métier</i>	p.241
b) <i>Quitter Besançon pour rejoindre les zones de production de l'horlogerie de luxe</i>	p.246
1.3.2.3. <i>Troisième stratégie : quitter l'horlogerie pour ne pas avoir à remettre en cause les valeurs du métier</i>	p.249
1.4. LOGIQUE DES MECANICIENS : ABANDONNER LA MONTRE POUR DIVERSIFIER LES SUPPORTS D'APPLICATION, UNE STRATEGIE INNOVANTE	p.252
1.4.1. Mécanicien : une position ambigu dans le système d'avant crise	p.252
1.4.2. Une logique innovante, base d'une nouvelle organisation industrielle	p.254

2. INSTITUTIONNALISATION DE LA NOUVELLE ORGANISATION INDUSTRIELLE BISONLINE : DU SYSTEME TRADITIONNEL AU POLE DE COMPETITIVITE MICROTECHNIQUE	p. 259
2.1. REFORME DE L'INSTITUTION SCOLAIRE, EMERGENCE DU CONCEPT DE « MICROTECHNIQUE » ET MISE EN CONFORMITE DES AUTRES ORGANES INDUSTRIELS LOCAUX	p.260
2.1.1. Contexte : le système éducatif français au moment de la réforme de l'école d'horlogerie de Besançon	p.261
2.1.2. Evolution de l'enseignement technique autour d'un concept nouveau : « les microtechniques »	p.262
2.1.2.1. <i>Les nouvelles approches des appareillages et de leurs fonctions techniques</i>	p.262
2.1.2.2. <i>Enseignement microtechnique et généralisation du concept dans l'éducation national et dans le monde industriel local</i>	p.264
2.1.3. Appropriation de la notion de « microtechniques » par d'autres instances professionnelles locales	p.266
2.2. DEVELOPPEMENT LOCAL ET CREATION DU POLE DE COMPETITIVITE MICROTECHNIQUE	p.269
2.2.1. Les nouvelles contraintes économiques et les atouts de la « ville » comme territoire productif	p.269
2.2.2. Origine des « pôles de compétitivité » et candidature de la ville de Besançon pour la labellisation d'un pôle de compétitivité microtechniques	p.271
2.2.3. Le pôle de compétitivité microtechnique franc-comtois	p.272
CONCLUSION	p.274
CONCLUSION GENERALE	p.276
BIBLIOGRAPHIE	p.283
ANNEXES	p.303

INTRODUCTION

- Quelques généralités sur l'industrie bisontine

La ville de Besançon possède une histoire industrielle riche et originale. A la fin du XVIII^e siècle, dans un contexte révolutionnaire, une colonie d'horlogers suisses est attirée sur le territoire bisontin par des manœuvres politiques¹ pour fonder une « fabrique d'horlogerie » française.

Malgré des débuts difficiles, la fabrication horlogère perdure et se développe à Besançon. Sous le second Empire, l'industrie fournit plus de 90 % des montres vendues sur le marché national. La ville se positionne dès lors comme la première ville horlogère de France, jouissant ainsi du statut de « Capitale française de l'horlogerie ».

Durant le siècle qui suit, les acteurs de l'industrie comme les représentants politiques de la ville vont défendre ce titre. Pendant que l'activité se maintient et traverse le temps – malgré les crises, les guerres, les difficultés multiples – le lien qui unit l'horlogerie au territoire bisontin ne cesse de se renforcer.

La production de montres mécaniques se poursuit à Besançon jusqu'aux années 1970, période à laquelle l'industrie locale est confrontée à une crise sans précédent, incarnée par une rupture technologique majeure : l'introduction de l'électronique, par l'intermédiaire du quartz, dans les procédés de fabrication des produits horlogers. Alors que l'industrie horlogère bisontine ne parvient pas à adopter cette innovation technique, de nouveaux centres de fabrication étrangers (Etats-Unis, Japon) maîtrisent déjà la production de masse des montres à quartz. La libéralisation des échanges favorise l'entrée massive de ces nouveaux produits sur le marché européen. L'engouement que suscite la montre à quartz chez les consommateurs entraîne la chute rapide des ventes de montres mécaniques et le déclin fatal de l'horlogerie traditionnelle bisontine.

Après avoir tenté en vain d'organiser sa propre production de montres à quartz, l'industrie bisontine n'a d'autres choix que de stopper la fabrication

¹ Nous reviendrons sur le contexte politique d'implantation de l'industrie horlogère sur le territoire bisontin dans la partie 1.3. du chapitre 1 de cette thèse.

horlogère. Elle s'oriente alors vers une nouvelle activité dite « microtechnique », définie comme l'ensemble des « *techniques applicables à la conception, la fonction, la fabrication, la manipulation d'objets de très petites dimensions*² ». Il s'agit d'une industrie qui mobilise les compétences utilisées jusque-là dans le cadre de la fabrication des pièces horlogères (usinage, découpage, taillage, etc., de pièces de petite dimension), et qui les adapte à des supports multiples, selon les besoins de secteurs industriels intéressés par la miniaturisation des composants (automobile, téléphonie, informatique, biomédical, etc.).

Depuis les années 1970-1980, l'industrie microtechnique se développe sur le territoire bisontin. L'industrie locale se distingue désormais comme l'un des trois grands « pôles de compétitivité microtechnique » présents sur le territoire français. Le pôle bisontin est spécialisé dans les « micro et les nanotechnologies ». Plus de 350 entreprises, 35 laboratoires de recherche publics et privés, 15 centres de formation spécialisés en microtechnique collaborent et forment un réseau puissant³. Le but de ce pôle est de maîtriser toujours davantage les technologies de précision et de favoriser une dynamique d'innovation permanente. Cette activité représente un atout socio-économique fondamental pour la cité.

Le constat d'une telle transformation de l'activité industrielle bisontine est à l'origine de notre recherche. Pourquoi et comment après deux siècles d'activité, l'industrie horlogère bisontine périclité-t-elle si rapidement dans les années 1970 ? Pourquoi cette organisation ne parvient-elle pas à adopter l'innovation technique du quartz ? Pourquoi les microtechniques représentent-elles une issue favorable à la crise horlogère ? Les savoirs techniques horlogers ont-ils été transmis ou perdus au cours du processus de reconversion industrielle ? En cherchant à répondre à ces questions, c'est le processus de transmission dans le cadre de la mutation de l'industrie bisontine que nous cherchons à comprendre et à analyser.

De manière générale, les profonds changements de l'environnement économique et financier survenus au cours des années 1970 sont à l'origine de modifications importantes dans les organisations. La transformation des structures

2 www.polemicrotechniques.fr

3 Ibid.

de production, et plus généralement de toute forme d'organisation s'est intensifiée depuis cette période. L'internationalisation du commerce et de la finance a fortement déstabilisé les anciennes formes d'emploi et d'organisation du travail. Le développement de la concurrence internationale, l'ouverture croissante des marchés, la nouvelle division internationale du travail ont poussé les organisations à adopter de nouveaux profils et à appliquer de nouvelles logiques tournées vers « *l'innovation, le sur-mesure et l'immatériel* »⁴. Pour Michel Crozier, nous assistons depuis quelques années à une véritable « *révolution* »⁵, laquelle remet en cause notre conception de l'économie et l'ensemble de nos représentations de la production et de l'organisation⁶.

Nous devons tenir compte de cette réalité économique dans l'analyse de la reconversion industrielle bisontine. Or, si les bouleversements économiques mondiaux sont des facteurs qui poussent effectivement l'industrie horlogère dans une phase de crise, suffisent-ils pour autant à expliquer l'orientation de l'activité locale vers les microtechniques ?

- Des données empiriques...

Si l'on s'en tient aux représentations collectives qui circulent sur le territoire bisontin, il semble que oui. Pour le sens commun, l'orientation de l'activité traditionnelle horlogère vers les microtechniques « va de soi ». A Besançon, on considère communément que puisque l'industrie locale, confrontée à de nouvelles contraintes environnementales, « *n'a pas su prendre le virage du quartz* »⁷, elle s'est spontanément tournée vers les microtechniques. Cette activité industrielle représenterait la « suite logique » de l'horlogerie puisqu'elle mobilise des savoirs et

4 BESSON, P., (coordonné par), « *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation* », Paris, Vuibert, collection « entreprendre », 1997. 222 pages.

5 CROZIER, M., « *La société bloquée* », Paris, Seuil, 1994. 201 pages.

6 CROZIER, M., « *La société, les organisations et le management à l'épreuve du temps* » in « *Le management aujourd'hui. Théories et pratiques* ». Actes du Forum DEMOS/Sciences Humaines, Éditions DEMOS, 1999.

7 Formule employée couramment par l'opinion publique et les membres de la communauté horlogère pour évoquer les difficultés d'adaptation à l'innovation technique du quartz.

des techniques de précision, appliqués désormais à d'autres supports que la montre. L'activité microtechnique est de ce fait considérée comme « l'héritière » de l'horlogerie, à travers laquelle les savoirs horlogers se pérennisent. Le secteur microtechnique, par son caractère innovant et dynamique, incarne les valeurs de progrès qui caractérisent le monde industriel actuel. En favorisant le développement des techniques de précision sur le territoire, cette activité a finalement favorisé la modernisation de l'appareil productif bisontin. Cette logique permet de penser le changement de façon positive, dans la continuité. Si les savoirs qui avaient fait la renommée de la cité comtoise se sont perpétués dans la nouvelle activité, cela signifie également que la ville et son industrie n'ont rien perdu de leur superbe. Et l'on se plaît alors à répéter que : « *de capitale historique de l'horlogerie, Besançon est aujourd'hui devenu le pôle européen des Microtechniques*⁸ ».

La mutation industrielle telle qu'elle se présente dans l'imaginaire collectif bisontin offre une image positive et continue du changement. Or cette idée est somme toute assez simpliste. Elle sous-entend que la population horlogère a su former un groupe homogène dans le contexte de crise, pour s'orienter collectivement vers la nouvelle activité microtechnique. Elle sous-entend également que les microtechniques représentent le « stade supérieur » dans l'évolution de l'horlogerie. Or l'horlogerie électronique n'est-elle pas une suite plus « logique » à l'horlogerie mécanique ? Pourquoi alors ne pas parvenir à mettre en œuvre une production de montres à quartz si ces produits représentent une innovation pour la filière horlogère ? Qu'y a-t-il finalement de commun entre une industrie qui fabrique des montres mécaniques et une industrie « microtechnique » qui produit des boutons de plafonniers de voiture, des pacemakers, des contacteurs téléphoniques, etc. ?

Il est important de montrer que si l'on interroge la population horlogère locale qui exerçait au sein de l'industrie bisontine dans les années 1970 et qui a été confrontée à la crise horlogère, on remarque que la version qui circule dans les représentations collectives bisontines ne fait pas consensus. En interrogeant les acteurs de l'horlogerie bisontine, nous constatons que les microtechniques incarnent effectivement le progrès pour certains individus, mais pour d'autres elles sont

8 www.polemicrotechniques.fr

synonymes de « rupture » et ne sont en aucune façon « héritières » des savoirs horlogers. Il existe au sein de la population horlogère bisontine plusieurs façons de se représenter l'industrie locale, son histoire et ses bouleversements récents. Nous pensons que les représentations collectives bisontines sur la mutation industrielle ne sont fondées que sur *une* manière spécifique d'appréhender le changement au sein de la profession horlogère, et qu'il existe d'autres points de vue qui, si l'on s'y réfère, peuvent nous permettre d'éclairer certaines zones d'ombre quant aux mécanismes de transformation de l'industrie locale.

Ces divergences d'opinion au sein de la population horlogère confirment l'idée qu'une mutation industrielle n'a rien d'un phénomène « naturel », et qu'elle n'est pas non plus seulement la conséquence de transformations globales. Notre postulat de base consiste à affirmer qu'il existe différentes catégories d'acteurs de l'industrie horlogère, confrontés à une situation de crise et inscrits dans un contexte social particulier, réagissant de façons différentes et que l'émergence de l'activité microtechnique est le fruit de leurs actions respectives. Les différentes représentations du changement, ou « *visions indigènes* »⁹ telles que les définirait P. Tripiet, résultent d'une construction relative à une logique de coûts / bénéfices liée au processus de reconversion. Nous proposons, par le biais de cette recherche, d'étudier les mécanismes de transformation de l'activité industrielle bisontine de l'horlogerie vers les microtechniques à partir de l'observation des actions de ces catégories d'acteurs.

- ... au questionnement sociologique

Notre approche est explicitement anthropologique : nous partons de l'observation de l'activité économique bisontine actuelle et de la place que lui attribue le territoire, pour opérer une « *boucle réflexive* »¹⁰ via l'histoire de l'industrie

9 TRIPIET, P., « *Essai d'analyse sociologique des consultants qualité ou comment les qualitatifs introduisent par la fenêtre les rhétoriques qu'ils chassent par la porte* », I.S.A., 13e congrès international, Bielefeld, 1994.

10 LALLEMENT, E., « *La ville marchande : enquête à Barbès* », Paris, Téraèdre, 2010. 190 pages.

locale, nous permettant ainsi « *de sortir et de rentrer dans [notre] propre société comme s'il s'agissait d'une société tierce* »¹¹. Pour opérer cette boucle, nous optons pour l'étude des microprocessus internes au système au moment de la crise. Nous considérons que la mutation de l'activité industrielle bisontine n'est intelligible que si l'on entre dans ce système et que si notre analyse « descend » jusqu'aux acteurs sociaux qui le composent et qui ont fait l'expérience de la crise. Nous nous référons ainsi aux récits de vie recueillis auprès de ces informateurs privilégiés que sont les travailleurs exerçant au sein de l'industrie horlogère au moment de la crise. C'est à partir de leurs discours que nous tentons de comprendre le fonctionnement du monde horloger et les mécanismes à l'œuvre dans sa transformation. Ici, les données sont utilisées pour élaborer des hypothèses ainsi qu'un modèle d'interprétation destinés à enrichir la compréhension du phénomène local de transformation de l'activité industrielle, et plus globalement celle du changement organisationnel. Car c'est ici que réside l'intérêt d'une telle recherche : la description et l'analyse du terrain particulier que représente l'industrie bisontine nous permet d'identifier des formes sociales (telles que des rapports sociaux et des logiques d'action) susceptibles d'être présentes dans d'autres mondes ou sphères d'activité en transformation. Les configurations spécifiques des rapports sociaux et les mécanismes découverts au cours de notre étude pourront être comparés aux résultats d'autres travaux sociologiques sur la mutation industrielle et participeront ainsi au développement des connaissances sur le changement organisationnel. Car au-delà de la tentative de compréhension d'un monde social en mutation, c'est à la question sociologique générale de la transformation des sociétés humaines de travail que nous essayons d'apporter des éléments de réponse.

11 Ibid.

- Plan de la thèse

Pour présenter notre recherche, nous proposons de procéder en quatre temps :

-Un premier chapitre est consacré à la problématique de la transformation de l'activité industrielle bisontine, aux hypothèses élaborées au cours de l'enquête qui permettent d'expliquer le phénomène observé, et enfin à la méthodologie mise en place pour réaliser cette recherche ;

-Le deuxième chapitre porte sur l'organisation de l'industrie horlogère d'avant crise, d'abord du point de vue de l'organisation de la production puis du point de vue des acteurs ;

- Le troisième chapitre porte sur la phase de crise que traverse le système au tournant des années 1970, sur le refus de l'innovation de la part de la communauté horlogère et sur la transformation de l'environnement du système une fois que d'autres bassins de production produisent et commercialisent les montres à quartz ;

- Le quatrième chapitre porte enfin sur le phénomène de reconversion que nous analysons en trois temps : la description des différentes logiques d'acteurs face à la crise, la réforme des institutions horlogères vers le domaine des microtechniques et enfin de rôle des instances politiques locales dans la structuration du nouveau « pôle des microtechniques »

En conclusion nous revenons sur la question de la transmission entre horlogerie et microtechniques, sur ce qui constitue l'héritage horloger dans le champ des microtechniques et sur les raisons qui conduisent les acteurs – professionnels et politiques - à construire des rapports distincts au changement, en fonction des pertes et des bénéfices occasionnées par la mutation et de l'engagement de chacun dans le processus de reconversion.

CHAPITRE 1

PROBLEMATIQUE, HYPOTHESES ET

METHODOLOGIE

« Ce sont de mauvais découvreurs, ceux qui pensent qu'il n'existe pas de terre quand ils ne peuvent voir rien d'autre que la mer. »

« Francis Bacon, Le progrès de la connaissance »

1. PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES

1.1. LE PHENOMENE DE RECONVERSION INDUSTRIELLE EN SOCIOLOGIE

1.1.1. Une approche généralement centrée sur les politiques de reconversion

La « reconversion industrielle » se traduit par des changements ou des repositionnements d'activité au sein d'industries territorialisées. Les industries territorialisées correspondent à des activités de production ou des « mono-industries » fortement ancrées sur des territoires circonscrits (villes, départements ou régions). Le phénomène de reconversion ou de mutation industrielle n'est pas nouveau, mais il s'est accéléré au cours des années 1970. Les nouvelles contraintes économiques ont conduit de nombreux bassins industriels localisés à opérer des mutations plus ou moins importantes : *« Si le terme de reconversion industrielle désigne aussi bien le remplacement de certaines industries par d'autres sur un territoire bien identifié (...) que le repositionnement de certaines industries (comme celles du vêtement bas de gamme vers le vêtement haut de gamme), nous pouvons affirmer que les reconversions se sont multipliées plus que jamais au cours des deux dernières décennies. Dans cette perspective, les études tendent à montrer que nous sommes en présence d'une véritable reconfiguration des systèmes de production qui entraîne une multitude de reconversions industrielles »*¹².

En France, certaines reconversions industrielles ont nécessité l'intervention de l'Etat pour attirer de nouvelles structures de production sur des territoires sinistrés et/ou pour mettre en place des programmes de reconversion professionnelle des salariés¹³. Les reconversions font partie d'un vaste plan de modernisation de l'appareil productif français et d'une politique nationale et européenne d'harmonisation de l'économie sur l'ensemble du territoire européen. Il faut souligner que les différentes régions françaises et européennes n'ont pas réagi de

12 FONTAN, J-M., KLEIN, J-L., LEVESQUE, B., « *Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile* », Quebec, PUQ, 2003. 340 pages

13 Voir par exemple les travaux sur la reconversion du bassin minier dans le nord de la France : CHAUTARD, G., ZUINDEAU, B., « *L'enjeu d'une reconversion durable des territoires de tradition industrielle : l'exemple du bassin minier du Nord-Pas de Calais* » in « *Espaces, populations, sociétés* », 2001.

façon homogène aux bouleversements économiques des années 1970. Si certaines industries ont su en tirer parti et s'y adapter par leurs propres moyens, d'autres, les plus traditionnelles, n'ont pas supporté les nouvelles contraintes et ont décliné, plongeant des régions entières dans des situations critiques. Pour tenter de venir en aide aux industries les plus sinistrées, le gouvernement français a mis en place, à partir des années 1970 une politique d'aménagement du territoire destinée à redévelopper les zones en déclin industriel. D'autres dispositifs ont suivi pour mener à bien la politique de développement territorial, destinés notamment à soutenir les bassins déjà inscrits dans une dynamique d'innovation¹⁴.

Le fait que les « reconversions » ou les « mutations industrielles » relèvent d'interactions entre industries territorialisées et dispositifs politiques locaux explique que les études menées à ce sujet relèvent principalement de la sociologie du développement local et de la sociologie urbaine. Comme le souligne Francis Ginsbourger dans l'introduction à l'ouvrage collectif « *Mutations industrielles et reconversion des salariés* »¹⁵, la reconversion est essentiellement étudiée comme « *un [double] révélateur des tendances à l'œuvre dans la mutation économique et sociale en cours* »¹⁶ Elle révèle « *la redéfinition des rôles respectifs de l'entreprise et de la collectivité dans la gestion des mutations* »¹⁷. Ainsi la sociologie du développement local s'intéresse d'abord aux politiques mises en œuvre pour le redéveloppement des industries territorialisées, et la sociologie urbaine aux effets de ces politiques sur le paysage économique et social de la ville. Mais il existe un autre champ de la sociologie qui traite de la question des reconversions industrielles : celui de la sociologie de l'emploi. C'est en effet à l'émergence des nouvelles « formes d'emploi » que s'intéresse ce domaine sociologique dans l'étude des reconversions industrielles¹⁸. Il interroge la façon dont s'effectue le passage des emplois perdus aux éventuels emplois retrouvés pour les salariés de bassins industriels en mutation,

14 Ces initiatives gouvernementales relèvent d'une politique commune aux pays européens puisque, à l'initiative de la Commission européenne dirigée par Jacques Delors, la cohésion économique et sociale des régions est inscrite dans l'Acte unique en 1986.

15 VILLEVAL, M-C., (sous la dir.), « *Mutations industrielles et reconversion des salariés* », Paris, L'Harmattan, 1992. 319 pages.

16 Ibid.

17 Ibid.

18 A propos de la formation dans la reconversion, voir notamment :

TANGUY, L., « *Reconversion industrielle et conversion culturelle dans un bassin minier de Lorraine au milieu des années 1960* », in « *Sociétés contemporaines* », n°35, 1999. pp. 43-70.

étudie l'évolution des contrats de travail, le rôle joué par la formation dans les modalités d'adaptation à de nouvelles activités¹⁹. Dans le contexte particulier des reconversions industrielles, l'étude de l'évolution de l'emploi dans certaines zones en crise permet de saisir le processus plus général de transformation du marché du travail et l'émergence des nouvelles formes d'emploi.

1.1.2. Notre posture : centrée sur les logiques d'acteurs

Ce type d'approche privilégie les interactions qui existent entre un système productif et le territoire qu'il occupe, et cherche à expliquer l'orientation donnée aux industries en crise par le champ politique. Si ces analyses nous semblent indispensables dans la compréhension du phénomène de mutation, elles négligent à notre sens une part importante des mécanismes de mutation industrielle, à savoir le rôle des acteurs de l'industrie dans le processus de changement. L'analyse que nous souhaitons faire de la reconversion industrielle bisontine ne saurait se limiter à une approche en termes de stratégies politiques (même si nous serons amenés à nous y référer dans la dernière partie de cette thèse). Car dans le cas qui nous occupe, la mutation industrielle n'est pas initiée par la mise en place de dispositifs politiques de reconversion, il n'y a pas eu d'implantations volontaires de nouvelles structures spécialisées dans les microtechniques et la main-d'œuvre n'a pas bénéficié de formations favorisant sa transition professionnelle d'une activité à une autre. Concrètement, à Besançon, c'est une partie de la main-d'œuvre horlogère qui initie le changement, et ce sont des structures déjà existantes qui se tournent vers le nouveau domaine d'activité des microtechniques. D'où l'intérêt de ne pas réduire le phénomène de reconversion à des programmes de redéveloppement de secteurs en déclin et de l'appréhender (aussi) de l'intérieur, comme le résultat de logiques d'acteurs, de rapports de force et de conflits entre groupes professionnels inscrits dans un contexte particulier.

¹⁹ Voir par exemple HOLZ, J-M., HOUSSEL, J-P., « *L'industrie dans la nouvelle économie mondiale* », Paris, PUF, 2002. 450 pages.

1.1.3. Mobilisation des nouvelles approches en sociologie des organisations

Pour appréhender les logiques internes qui participent à la transformation d'un système, il nous semble nécessaire de nous référer à la sociologie des organisations et plus spécifiquement à la sociologie des entreprises. Dans ce champ particulier de la sociologie, la question du changement n'est pas traitée en termes de « reconversion » mais plutôt de « modernisation », sans doute parce qu'il s'agit davantage de traiter du changement en termes d'« adaptation » plutôt qu'en termes de « transformation » profonde des systèmes de production.

Les auteurs de la sociologie des entreprises mettent en avant l'opposition entre les logiques de l'organisation et celles de l'innovation. Elles sont, comme le dit si bien Norbert Alter, une rencontre entre « *l'ordre et le désordre*²⁰ ». Il convient alors d'analyser la manière dont, malgré les difficultés, les structures parviennent à allier les impératifs normatifs de l'organisation et les aléas de l'innovation dans le but de se pérenniser dans un univers économique de plus en plus instable.

Ces recherches donnent lieu à de nouvelles approches qui viennent compléter les théories classiques de l'organisation construites autour des deux grands pôles que sont l'analyse du fonctionnement de l'organisation et l'étude du comportement des individus qui s'y rattachent. Si les théories classiques permettent avant tout de comprendre la stabilité des systèmes et leur reproduction, les nouvelles analyses centrées sur le changement organisationnel mettent en évidence la façon dont se développent les actions qui mènent à la transformation des structures et leur rapport avec l'environnement. L'émergence de ces nouvelles approches ne signifie pas pour autant que les apports des recherches antérieures sont devenus obsolètes. Comme le souligne Philippe Cabin « *[les théories classiques] explorent des phénomènes humains qui dépassent la contingence structurelle et économique : la coopération, le pouvoir, la culture, la rationalité, l'apprentissage... existeront toujours*²¹ ». Les concepts classiques développés par les grands auteurs de la sociologie des

20 ALTER, N., « *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation* », Paris, PUF, 1996. 241 pages.

21 CABIN, P., « *Introduction générale* », in « *Les organisations, état des savoirs* », Auxerre, Sciences humaines, 1999. Pages 1 à 17.

organisations (Weber, Merton, Crozier...) restent des outils fondamentaux pour comprendre et appréhender les structures sociales. Les approches plus récentes définissent toujours les organisations à partir de ces concepts-clés, mais s'intéressent davantage aux mécanismes de création et d'évolution des règles des structures, y compris dans leur rapport au marché, en expliquant la construction sociale de décisions, d'accords, de conflits ou encore de cultures. Pour saisir ces mécanismes, l'accent est mis sur les « logiques d'action ». Le paradigme des logiques d'action permet d'observer des « cours d'action située » mis en œuvre par des acteurs ; ces cours d'action « *partant de situations précises, répondant à des motivations, des raisons d'agir que l'on cherchera à connaître, en s'inscrivant dans des contextes sociaux* ²² ».

Pour analyser le processus de mutation de l'industrie bisontine, nous nous référons aux nouvelles approches en sociologie des organisations²³. Comme elles, nous mobilisons des concepts-clés issus des théories classiques pour comprendre, décrire et analyser l'organisation industrielle bisontine et son fonctionnement dans la première partie de notre thèse. Puis nous nous intéressons en seconde partie aux logiques d'action élaborées par les acteurs pour expliquer l'émergence d'une nouvelle activité et la remise en cause de l'organisation horlogère traditionnelle. Grâce à cette posture théorique, nous échappons au risque de n'appréhender qu'une partie des faits en nous enfermant dans un cadre théorique précis, car ce paradigme nous permet de mobiliser des éléments issus de plusieurs modèles pour rendre compte du phénomène étudié.

Mais nous ne voulons pas nous arrêter à l'analyse des logiques d'action qui, dans un contexte spécifique, participent à l'émergence d'une nouvelle forme d'activité. Il nous semble que pour saisir la part de transmission qui se joue dans le processus de mutation industrielle, nous devons poursuivre notre étude jusqu'au moment où la nouvelle activité s'organise et s'institutionnalise dans le but de perdurer. Car il nous semble que si la transformation de l'environnement de

22 BERTAUX, P., « *Les récits de vies : perspective ethnosociologique* », Paris, Nathan, 1996. 128 pages.

23 Notamment la sociologie des conventions et accords de L. Boltanski et L. Thévenot, et la sociologie des logiques d'action développée par des sociologues des entreprises et des organisations tels que C. Paradeise, D. Segrestin, R. Sainsaulieu.

l'industrie horlogère et les bouleversements qu'elle produit à l'intérieur du système peuvent expliquer l'émergence d'une nouvelle façon de penser les techniques et les savoirs locaux, elle ne permet pas de répondre à la question de la transmission des savoirs professionnels dans le cadre d'une reconversion. Ici, il nous semble justement nécessaire de mobiliser à la fois la sociologie de la transmission²⁴ et la sociologie du développement local²⁵, car d'après nos observations, les instances politiques jouent un rôle fondamental dans la restructuration et la part de transmission qui se joue lors de la mise en place de cette nouvelle industrie tournée vers les microtechniques. C'est donc la redéfinition des relations entre entreprises et collectivités territoriales et la place accordée à la transmission qui nous intéressent particulièrement dans la dernière partie de notre thèse ; ces éléments nous permettront de comprendre en quoi les alliances entre instances politiques locales et entreprises deviennent nécessaires une fois que la reconversion est enclenchée et que le temps est venu d'organiser une nouvelle organisation industrielle, et comment les ressources du passé sont mobilisées et réorganisées pour faire perdurer une activité dans un environnement en mutation.

1.2. LA PROBLEMATIQUE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE BISONTINE : UNE ANALYSE EN QUATRE TEMPS

1.2.1. Première étape : questionnement initial, problématisation et hypothèses

L'approche socio-anthropologique implique que l'on se pose une question relativement globale sur un monde social ou sur une situation particulière. Il s'agit de comprendre « comment fonctionne tel monde social » ou « comment il se transforme ». Dans le cadre de cette recherche, la question initiale sur laquelle

24 Voir notamment : JACQUES-JOUVENOT, D « *Choix du successeur et transmission patrimoniale* », Paris, L'Harmattan, 1997. 239 pages ; JORION, P., JORION-DELBOS, G., « *La transmission des savoirs* », Paris, Maison des sciences de l'homme, 1984. 310 pages.

25 Voir notamment : LE GALES, P., « *Politique urbaine et développement local : une comparaison franco-britannique* », Paris, L'Harmattan, 1993. 319 pages ; GROSSETTI, M., « *Science, industrie et territoire* », Toulouse, Presses Universitaire du Mirail, 1995. 309 pages.

repose notre analyse est la suivante :

Comment le monde social de l'horlogerie bisontine se transforme-t-il ?

Cette question générale nous conduit sur le terrain et nous permet de mener notre enquête empirique. Les informations recueillies mènent à la formulation de nouvelles questions, plus précises, issues du terrain lui-même, lorsque rien ne semble pouvoir expliquer des comportements, des pratiques, des représentations. Ces nouveaux questionnements permettent d'affiner la recherche, de formuler des hypothèses nécessitant de repérer des éléments plus précis qui permettront d'expliquer le phénomène observé.

1.2.2. Deuxième étape : comprendre la stabilité du système horloger d'avant crise

La première question qui se pose lorsque l'on cherche à comprendre comment un monde social tel que l'industrie horlogère bisontine se transforme, concerne l'organisation de ce monde avant que des bouleversements ne viennent le perturber. Pour appréhender ce qui change, il paraît normal de saisir ce qui jusqu'ici perdurait, de comprendre comment une telle organisation fonctionnait et parvenait à se pérenniser depuis près de deux siècles. On cherche alors à répondre à une première question :

Sur quoi repose la stabilité de l'organisation horlogère bisontine d'avant crise ?

1.2.2.1. Stabilité et structure de l'industrie locale

Pour saisir la spécificité de l'organisation qui fait l'objet de notre étude, nous devons en premier lieu recourir à un concept descriptif capable de rendre compte de sa complexité, de ses caractéristiques, des moyens dont elle dispose pour se

pérenniser jusqu'à la crise et des mécanismes qui conduisent à sa transformation.

Parmi la gamme de métaphores par lesquelles les théories sociologiques classiques caractérisent l'espace social et la configuration des espaces sociaux, le concept de « *système* » est sans doute le plus adapté pour qualifier le mode d'organisation de l'industrie horlogère bisontine d'avant crise. La sociologie des organisations, qui utilise largement ce concept classique, le définit comme « *un ensemble d'éléments interdépendants, c'est-à-dire liés entre eux par des relations telles que si l'un est modifié, les autres le sont aussi et que, par conséquent, tout l'ensemble est transformé* ²⁶ ».

Cette définition reflète bien le fonctionnement de l'industrie horlogère bisontine, parce qu'elle repose sur ces deux notions fondamentales que sont « l'interdépendance » et la « totalité ». Depuis son origine, l'industrie horlogère bisontine forme en effet un ensemble, une « totalité » dans laquelle des structures de production aux activités hétérogènes (fabriques de composants chargées de la production des pièces détachées, usines spécialisées dans l'assemblage des composants, et manufactures réunissant ces deux spécialités) travaillent conjointement pour parvenir à produire des « montres terminées », prêtes à être commercialisées. Toutes les structures horlogères implantées sur le territoire bisontin, bien qu'indépendantes financièrement et mobilisées dans le processus de fabrication des montres à des niveaux différents, partagent un but commun : celui de produire des montres complètes. Pour parvenir à ce but fixé collectivement, les structures horlogères sont autant d'éléments interdépendants qui fonctionnent uniquement parce qu'elles font partie de ce « tout », de cette totalité que forme le système productif horloger.

Appréhender l'organisation horlogère comme un système permet donc de décrire son fonctionnement interne en insistant à la fois sur les diverses spécificités qui l'habitent et sur ce qui fait sa cohésion. Mais ce concept permet également de situer l'organisation dans un environnement. Le système n'est pas coupé du monde, il entretient des rapports, opère des transactions avec « l'extérieur », et subit les contraintes que fait peser sur lui l'environnement. Dès lors que le système doit tenir

26 VON BERTALANFFY, L., « *Théorie générale des systèmes* », Paris, Dunod. 2002. 308 pages.

compte de ces contraintes et s'adapter à un environnement en évolution, on peut dire que « l'extérieur » est un élément essentiel du système. Dans le cadre de notre recherche, nous chercherons à analyser comment des transformations qui se situent au niveau de l'environnement du système bouleversent son équilibre, remettant ainsi en cause la culture cohésive du système ce qui par conséquent provoque la désolidarisation des groupes professionnels qui jusqu'ici parvenaient à collaborer.

Parler de l'environnement d'un système ne signifie pas pour autant que le système possède des limites claires et figées. Ses frontières sont relativement floues. La distinction entre « dehors » et « dedans » est une sorte de commodité qui permet d'étudier la relation qui existe entre le système et le monde qui l'entoure. Ce qui fait l'intérêt du concept de « système », c'est qu'il offre cette flexibilité qui consiste à définir lui-même les frontières de l'organisation en fonction de ce qui semble intervenir dans son fonctionnement²⁷. Nous considérons par exemple que le territoire bisontin joue un rôle important dans le fonctionnement du système industriel et dans sa transformation. Le territoire peut donc être perçu comme un élément du système à part entière puisqu'il participe à sa stabilité²⁸, se trouve modifié lorsque l'industrie horlogère décline et se transforme.

1.2.2.2. Stabilité et acteurs

Au-delà du système productif, l'organisation horlogère bisontine se caractérise par un système social, plus précisément un système professionnel de collaboration. Différentes catégories d'acteurs se répartissent des tâches spécifiques en fonction de leurs rôles respectifs dans le processus de fabrication, mais se trouvent liées les unes aux autres par un projet commun consistant à fabriquer des montres complètes. Le système que nous proposons d'étudier abrite donc une population qui forme une

²⁷ A propos du lien entre système et environnement, voir : CROZIER, M., THOENIG, J-C., « *La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France* » in « *Revue française de sociologie* », 1975, Vol. 16, n° 16-1. pp. 3-32

²⁸ Nous verrons en effet que la référence au statut de la ville comme « capitale française de l'horlogerie » est une des caractéristiques de la culture collective horlogère, et que les instances politiques locales, représentatives du territoire, sont partie prenante dans le processus de reconversion.

« **profession** » au sens où, comme le remarque Pierre Tripier « *ce terme désigne de plus en plus souvent en France (...) la branche professionnelle réunissant tous ceux (salariés, indépendants, patrons) qui travaillent dans le même secteur, et donc font partie de la même profession* »²⁹. La branche horlogère, comme tout secteur historiquement issu de l'artisanat, forme un système professionnel fermé, réglementé par ses propres conventions collectives et réglementant lui-même l'accès à la profession, la reproduction du groupe et la régulation des rapports sociaux³⁰. Si la communauté professionnelle que nous étudions se reconnaît collectivement dans l'activité spécialisée « l'horlogerie », elle se caractérise également par une hiérarchisation (formelle et informelle) liée à des niveaux de formation/qualification différents auxquels correspondent des rôles et des statuts professionnels spécifiques, ainsi que des places dans la chaîne de fabrication des montres. Or si les catégories horlogères développent des « formes identitaires »³¹ distinctes (en fonction de leur mode de socialisation et de leur expérience professionnelle), il n'en reste pas moins que pour que les acteurs collaborent, des valeurs et des normes transversales doivent être partagées par tous. A l'image des travaux de R. Sainsaulieu en sociologie des entreprises³² et des organisations ou encore de ceux des interactionnistes et notamment de l'étude sur « Les mondes de l'art »³³ de Becker, nous nous référerons à la notion de « culture » pour expliquer les formes d'arrangement existant entre les différentes catégories professionnelles, favorisant la coopération de tous autour d'un projet commun.

Comme ces auteurs, nous considérons qu'il est indispensable de rechercher ce qui réunit l'ensemble des acteurs autour d'un même objectif, (ce que Sainsaulieu désigne comme un « consensus », ou ce que Becker appelle « la convention » dans « *Les mondes de l'art* ») afin d'expliquer comment le système productif se maintient, comment il résiste aux intérêts et aux stratégies de chacun que l'on sait

29 DUBAR, C., TRIPIER, P., « *Sociologie des professions* », Paris, Armand Colin, 2005. 279 pages.

30 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », Paris, Fayard, 1985. 283 pages.

31 DUBAR, C., « *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelle* », Paris, Armand Colin, 2002. 255 pages.

32 SAINSAULIEU, R., « *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement* », Paris, Presses de sciences po, 1997. 476 pages.

33 BECKER, H. S., « *Les mondes de l'art* », Paris, Flammarion, 2006. 379 pages.

divergents dans tous types d'organisation humaine de travail. Dans un monde en perpétuel changement, c'est bien la stabilité que nous devons chercher à expliquer dans la première partie de notre analyse.

1.2.3. Troisième étape : Appréhender la situation de crise

Après avoir duré pendant près de deux siècles, l'industrie horlogère bisontine est confrontée à une crise sans précédent au cours des années 1970. La filière horlogère traditionnelle, qui mobilise depuis toujours des savoirs mécaniques, est confrontée à l'innovation technique du quartz, qui introduit l'électronique dans les procédés de fabrication des horloges, montres, réveils. C'est au moment de l'apparition de cette nouvelle technologie que l'industrie horlogère bisontine décline, et que s'organisera bientôt un nouveau système basé sur l'activité microtechnique. Le questionnement qui s'impose ici est donc le suivant :

Pourquoi le système horloger bisontin ne parvient-il pas à adopter l'innovation technique du quartz ? En quoi cette innovation favorise-t-elle le déclin de l'industrie horlogère bisontine ? Pourquoi l'activité locale s'oriente-t-elle alors vers le domaine des microtechniques ? Qu'est-ce qui se transmet de l'ancienne activité vers la nouvelle?

Dans le sens commun, et dans le discours des acteurs de l'industrie horlogère, « le quartz » est désigné comme responsable du déclin de l'activité horlogère locale ; à Besançon on parle généralement de « la crise du quartz » pour qualifier les bouleversements survenus dans la filière horlogère au cours des années 1970. En invoquant « le quartz », désigne-t-on l'innovation technique comme facteur de déséquilibre ? Si oui, alors nous sommes face à un paradoxe, car selon la définition classique de l'innovation proposée par Schumpeter³⁴, elle devrait représenter un facteur de croissance et de compétitivité. L'auteur affirme en effet que l'innovation consiste en l'établissement d'une nouvelle fonction de production (changement des

³⁴ SCHUMPETER, J., « *The theory of economic development* », Transaction Publishers, 1982. 255 pages.

produits, des ressources et des façons de combiner ces dernières) avec une finalité marchande immédiate. Une innovation ne peut donc pas, par définition, causer le déclin d'une industrie.

Pour expliquer cette représentation collective qui attribue au quartz la responsabilité de la crise horlogère bisontine, il faut dépasser l'idée de la contrainte technique comme seul élément perturbateur, et tenir compte des nouvelles contraintes de marché. Il est nécessaire de souligner ici que la technologie du quartz n'a pas eu l'attention qu'elle méritait à Besançon, la culture collective jouant son rôle de contrepoids efficace face aux exigences de changement, jusqu'à ce que la concurrence étrangère (Etats-Unis, Japon) s'empare de l'innovation et maîtrise la production de montres à quartz. Avec l'ouverture des marchés, les produits innovants ont envahi le marché européen et modifié les modes de consommation de la montre, rendant les produits mécaniques – au moins pour un temps – quasiment obsolètes. Si l'industrie bisontine a tenté de réagir à ce moment précis, il était trop tard pour rattraper le retard pris dans le domaine de l'horlogerie électronique.

Ainsi, nous considérons que ce n'est pas tant l'innovation technique du quartz qui a déséquilibré le système horloger bisontin que la concurrence nouvelle qui s'est emparée de cette innovation. Les nouveaux centres de production ont transformé le marché de l'horlogerie. En détrônant la montre mécanique sur le marché de l'horlogerie, la montre électronique a bouleversé les repères des horlogers traditionnels qui ont dû composer avec un nouvel environnement devenu tout à coup hostile.

Lorsqu'on mobilise le concept d'innovation dans la compréhension du phénomène de changement social, il est généralement question soit des modalités de diffusion des innovations auprès des consommateurs³⁵, soit de l'introduction d'une innovation technique au sein d'une organisation (entreprise, administration) et de la manière dont les travailleurs négocient les nouvelles règles du jeu imposées par la nouveauté³⁶. Dans le cas que nous étudions, les choses sont relativement

35 On connaît bien à ce sujet le « paradigme épidémiologique » dans MENDRAS, H., et FORSE, M., « *Le changement social* », Paris, A. Colin, 1983. 284 pages.

36 Voir par exemple l'étude de cas : « Rhône-Poulenc Textile : du taylorisme aux groupes autonomes » dans : BERNOUX, P., « *La sociologie des organisations : initiation théorique suivie de douze cas pratiques* », Paris, Point. 2009. 466 pages.

différentes : c'est de la non-introduction d'une innovation que découle le changement. Il ne suffit pas de penser, comme les fonctionnalistes, que le système dispose de fonctions comme la culture, les normes, les valeurs³⁷..., qui suffisent à le protéger. Car si des fonctions telles que la culture ou la tradition permettent effectivement de repousser une innovation, elles n'empêchent en aucun cas les transformations plus globales (comme la libéralisation des échanges) ni les autres centres de production de s'approprier cette même innovation et de devenir des concurrents, modifiant ainsi l'environnement du système qui n'a pas cherché à innover. L'approche fonctionnaliste pouvait convenir lorsque les organisations étaient encore très indépendantes et que les marchés ciblés étaient relativement restreints, limités au territoire régional ou national. Dans le monde économique tel qu'il se dessine à partir des années 1970, la concurrence s'accroît et les marchés couvrent désormais l'espace international ; il devient impossible d'échapper aux exigences d'innovation et de développement, et donc de penser les systèmes comme des structures stables et permanentes.

Ainsi la transformation de l'industrie bisontine n'est pas initiée par l'introduction de l'innovation technique du quartz à l'intérieur du système, mais par l'émergence de la montre à quartz sur le marché horloger. Ce n'est pas directement l'industrie locale qui est remise en cause avec le quartz, puisque le système parvient à l'ignorer un temps, mais le marché horloger, et donc l'environnement du système. Ce sont de nouvelles contingences qui plongent véritablement l'industrie bisontine dans une phase de crise.

1.2.4. Quatrième étape : Analyser le processus de reconversion de l'horlogerie aux microtechniques

Se pose alors la question de l'orientation de l'activité vers les microtechniques. Les transformations externes ne suffisent pas à expliquer la reconversion de l'activité industrielle bisontine, et puisqu'aucun dispositif n'a été mis en place pour

³⁷ PARSONS, T., « *Le système des sociétés modernes* », Paris, Dunod, 1973. 170 pages.

que s'opère cette reconversion, on peut légitimement penser qu'elle ne procède pas d'une stratégie politique de réorientation de l'activité. Selon nous, la seule manière de comprendre comment émergent les microtechniques sur le territoire est de se tourner vers les acteurs, et d'analyser leurs réactions face à la crise. Ici, nous percevons le phénomène de crise comme un état de déséquilibre du système dans lequel les règles évoluent, les rapports de pouvoirs changent et le système se restructure autour d'une nouvelle activité. C'est à cette condition que nous pouvons saisir dans sa complexité le mécanisme de transformation de l'activité horlogère. La crise est un moment « T » de l'histoire du système durant lequel les cadres historiquement institués sont remis en cause, les relations entre les groupes professionnels se transforment et se désarticulent. Il s'agit de *la* situation face à laquelle les acteurs se situent en fonction de leur place et de leur rôle dans l'organisation, laquelle leur donne une perception qui leur est propre et les conduit à mettre en place des actions spécifiques, menant à la transformation de l'activité industrielle. Nous considérons que le changement naît des conflits entre les différents groupes professionnels, conflits qu'il est nécessaire de comprendre et d'analyser dans le cadre de cette thèse. Il nous faut repérer et expliquer la ou les sources de conflits dans le contexte que l'on sait, les stratégies mises en place par chaque catégorie professionnelle, selon quelles motivations, la manière dont les rapports sociaux évoluent et comment le pouvoir se redistribue entre les acteurs. Nous partons du principe que si l'activité se transforme, c'est que les règles établies jusqu'ici pour assurer la stabilité du système sont remises en cause, que la culture collective éclate, victime de la « dynamique du support »³⁸ « montre » et que de nouvelles règles naissent des actions de chacun des groupes en présence. Cette étape de la recherche se focalise donc sur les stratégies de chaque catégorie professionnelle horlogère, et sur l'émergence des nouvelles règles du jeu favorable à l'instauration d'un nouveau système, centré sur les microtechniques.

Face à la crise, la stratégie d'une des catégories professionnelles horlogères, les mécaniciens, spécialistes de la fabrication des composants, consiste à se détacher de la filière horlogère et à proposer leur savoir-faire à tous les secteurs industriels en quête de pièces mécaniques de très petites dimensions. Alors que la société entre

38 DEBRAY, R., « *Cours de médiologie générale* », Paris, Gallimard, 1991. 555 pages.

dans l'ère de la miniaturisation, la demande est grande et profite aux fabricants de composants locaux. La diversification des supports d'application relève de stratégies propres à chaque entreprise, qui conquiert de nouveaux marchés en fonction de sa spécialité technique (découpage, décolletage, traitement de surface...). Or les stratégies des entreprises sont trop différenciées les unes des autres pour donner « naturellement » naissance à un nouveau système organisé. Au moment du déclin de l'horlogerie, le système est totalement déstructuré et il faudra attendre une vingtaine d'années pour que l'industrie locale s'organise et devienne en 2005 un « pôle de compétitivité », doté des moyens nécessaires pour exister en tant que tel. La question que nous nous posons ici est donc la suivante : **par quels moyens les fabriques de composants, autrefois réunies autour de la filière horlogère et poursuivant des objectifs différenciés au moment de la crise, parviennent-elles à former une nouvelle organisation dite « pôle des microtechnique » ?** Selon nous, si la décision que prennent les fabricants de composants de diversifier les supports d'application explique la réorientation technique de l'industrie locale vers les microtechniques, l'organisation du système autour de ce domaine totalement nouveau relève de stratégies non plus seulement économiques, mais aussi et avant tout politiques. En disparaissant, l'industrie horlogère prive le territoire bisontin de son référentiel identitaire principal. Les acteurs politiques ont tout intérêt à trouver des solutions pour que l'économie continue à singulariser le territoire. Ces solutions, ils les trouvent auprès des professionnels des microtechniques avec lesquels ils s'allient pour recréer une identité territoriale, toujours basée sur sa spécificité économique.

SYNTHESE

Pour appréhender le phénomène de mutation de l'industrie bisontine, nous proposons donc un questionnement auquel nous allons tenter de répondre tout au long de notre démonstration :

Chapitre 1 :

Problématique, hypothèses et méthodologie.

Chapitre 2 :

Sur quoi repose la stabilité de l'organisation horlogère bisontine d'avant crise ?

Hypothèses : Elle repose d'une part sur une organisation spécifique de la production et sur des règles institutionnelles fortes qui se sont construites au cours de l'histoire de l'industrie locale. Elle repose également sur une culture commune fortement cohésive où l'objet « montre » joue un rôle primordial. Le rapport à l'objet que chacune des catégories professionnelles en présence construit dans le cadre de son expérience concrète de travail détermine sa place dans le système. Le rapport à l'objet structure donc la hiérarchie informelle du système, sur laquelle repose la régulation des rapports professionnels horlogers.

Chapitre 3 :

En quoi l'innovation technique du quartz favorise-t-elle le déclin de l'industrie horlogère et bisontine ?

Hypothèses : L'innovation technique du quartz transforme l'univers symbolique de la montre. Or l'univers symbolique qui entoure la montre mécanique fait partie intégrante de la culture horlogère bisontine, qui structure

elle-même l'organisation du système industriel local. Lorsque le quartz apparaît comme une innovation à adapter à l'intérieur du système, la culture et la tradition horlogère jouent leur rôle de rempart face au changement, ce qui conduit au désintérêt de la communauté vis-à-vis de la nouvelle technologie. Mais lorsque l'innovation est adoptée par d'autres centres de production qui saturent le marché horloger de nouveaux produits, la culture et la tradition n'ont plus aucun effet, car c'est l'environnement du système qui est alors modifié. Les nouvelles contraintes externes sont trop pesantes et provoquent alors le déclin de l'industrie horlogère bisontine.

Chapitre 4 :

Pourquoi l'activité locale s'oriente-t-elle alors vers le domaine des microtechniques ?

Hypothèses : Le nouvel univers symbolique qui entoure la montre à quartz remet fondamentalement en cause la culture horlogère locale. Sans culture cohésive, les groupes autrefois réunis autour d'un projet commun se désolidarisent et affirment des identités qui étaient jusqu'alors masquée par la culture commune. En fonction de la place qu'ils occupaient dans le système d'avant crise, et du rapport qu'ils entretenaient avec l'objet « montre », les acteurs poursuivent des logiques diverses qui les conduisent à poursuivre des parcours différents. La stratégie d'un des groupes, celui des mécaniciens, assez détachés de l'objet « montre » dans l'univers horloger d'avant crise, consiste à proposer ses savoirs et savoir-faire dans la fabrication de pièces de précision à toutes industries intéressées. Cette diversification conduit à l'émergence d'une activité nouvelle, celle que l'on appelle « microtechnique ».

Par quel moyen l'activité microtechnique parvient-elle à former une organisation capable de se pérenniser dans le temps ?

Hypothèses : L'orientation vers le domaine des microtechniques est le résultat des stratégies individuelles des entreprises de fabrication de composants qui, par réaction à la crise, diversifient leurs activités. Or l'émergence de cette nouvelle activité appelle une réorganisation de l'industrie locale de manière à la doter des moyens de se protéger, de se développer, d'être reconnue. Il s'agit en l'occurrence de fermer le marché des microtechniques. Mais il s'agit de le faire dans un monde où de nouvelles contraintes économiques globales obligent les industries à répondre à des impératifs d'innovation constants pour rester compétitifs sur le marché international. Pour organiser la nouvelle industrie dans le contexte que l'on sait, les instances politiques territoriales sont désignées par l'Etat comme seules responsables du développement économique de leur territoire. De nouveaux liens se construisent entre "collectivités territoriales" et "sphère industrielle". A Besançon, ces collectivités jouent un rôle essentiel dans l'organisation du "pôle des microtechniques". C'est ce qui explique le fait que, du fait de leur implication, elles valorisent le changement à travers leurs organes de communication, et que cela ne correspond pas à une analyse objective de la reconversion industrielle locale.

2. METHODOLOGIE

2.1. AVANT LA THESE : UNE ENQUETE COMMANDITEE PAR LE CCAS DE BESANCON

Généralement, un sujet de thèse ne tombe pas du ciel. Dans notre cas, il émerge lors d'une enquête qualitative commanditée par la ville de Besançon. *A priori*, cette enquête qui devait être centrée sur la mémoire locale ne nous destinait pas à orienter notre recherche vers la reconversion industrielle locale. C'est pourtant au cours d'une lente immersion dans le monde des horlogers bisontins que notre réflexion a vu le jour. Il nous semble essentiel de revenir sur l'origine de cette recherche afin de mieux comprendre ce qui nous a conduits à interroger le processus de mutation industrielle à Besançon.

2.1.1. Au départ, une demande d'enquête sur la mémoire bisontine

Il y a six ans, notre recherche débute lorsque Paulette Guinchard-Kunstler, ancienne secrétaire d'Etat aux personnes âgées et députée de la circonscription de Besançon 2, et le personnel rattaché au service des relations intergénérationnelles du Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) de Besançon, sollicitent l'aide du Laboratoire d'Anthropologie et de Sociologie de l'Université de Franche-Comté (LASA-UFC), dirigé par Dominique Jacques-Jouvenot, pour mener une réflexion sur la mémoire locale, et plus particulièrement sur la mémoire collective bisontine.

La question des personnes âgées et de leur place dans la société est alors au centre des préoccupations politiques : l'augmentation de la proportion des plus vieux dans la population totale est un phénomène récent dans l'histoire. La naissance des « sociétés grises³⁹ » apporte son lot de problèmes, tant qualitatifs que quantitatifs,

³⁹ CARADEC, V., « *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement* », Paris, A.Colin, 2008. 127 pages.

d'ordre économique et culturel, auxquels aucune société n'a encore été confrontée. Les municipalités sont sans doute les instances politiques les plus directement touchées par ce changement structurel : elles ont à gérer d'une part l'augmentation des besoins en termes de prises en charge (foyers d'hébergement, aides à domicile, services spécialisés en hôpitaux...) mais aussi à répondre aux besoins des jeunes retraités désireux de s'investir dans la vie sociale, culturelle et politique de la ville.

Pour répondre à ces besoins, la municipalité de Besançon dispose d'un ensemble de services et de structures gérés par le CCAS. Parmi ces offres, la ville compte un « Conseil des Sages⁴⁰ », instance participative créée en 2003 par le maire et les élus, destiné aux seniors afin qu'ils participent activement à la vie de la cité. Ce conseil regroupe différentes commissions dans lesquelles les retraités volontaires ont pour mission de « *promouvoir des réflexions, des actions pour consolider ou recréer des liens entre les générations, les cultures.*⁴¹ »

2.1.2. Orientation de l'enquête sur la question de la « mémoire horlogère » bisontine

Le LASA-UFC est mobilisé dans le cadre de la réflexion menée par la commission « Mémoire, transmission, culture », à laquelle est associé le service des relations intergénérationnelles du CCAS. Désireux de trouver des solutions à l'isolement des plus anciens, les membres de cette commission cherchent un moyen d'aller à leur rencontre et de valoriser leur parole, et proposent de les interroger sur leur histoire afin de reconstituer une mémoire collective qui serait représentative de la ville de Besançon. Mais ne connaissant pas de « méthodes » particulières pour aller au devant de ces acteurs sociaux, le personnel du CCAS leur propose de faire appel au Laboratoire de Sociologie de l'Université de Besançon et plus particulièrement à l'équipe dirigée par Dominique Jacques-Jouvenot qui, travaillant depuis plusieurs années sur les questions de transmission et de mémoire sociale et collective, est susceptible de cadrer cette réflexion et d'apporter une méthode

40 Le premier « Conseil des Sages » français a été créé en 1983 par Kofi Yamgnane, Maire de la Saint-Coulitz.

41 Annexe 1 « Charte du conseil des sages »

concernant la collecte d'informations.

Les travaux de Dominique Jacques-Jouvenot et de son équipe portent effectivement sur les thèmes de la transmission et de la mémoire, mais ils sont systématiquement appréhendés dans le champ sociologique des professions, et interrogent plus particulièrement les modalités de transmission des savoirs professionnels. Il s'agit de circonscrire les objets d'études de manière à être efficace et à se concentrer sur des processus existant dans des univers sociaux spécifiques. Besançon étant connu pour la richesse de son histoire industrielle horlogère – qu'une grande partie de la population locale a connue et vue décliner au cours des années 1970 – la directrice du LASA-UFC préconise de circonscrire la collecte de la mémoire collective locale à la sphère horlogère. Elle propose de recueillir un ensemble de récits de vie auprès d'individus ayant exercé une activité au sein de l'industrie horlogère bisontine, et d'articuler ces données avec un questionnaire sur la transmission des savoirs professionnels. Ainsi définie, l'enquête permettra d'une part de reconstituer une mémoire ouvrière horlogère établie à partir des histoires de vies professionnelles, et d'autre part de s'interroger sur les modalités de transmission des savoirs horlogers sur le territoire bisontin. De cette manière, les attentes de la municipalité sont comblées : d'un côté les personnes âgées interrogées sont mobilisées et, par leurs témoignages, participent au développement de la vie culturelle de la cité ; de l'autre les membres de la commission « Mémoire, Transmission, Culture » – ainsi que les agents locaux concernés tels que le personnel du CCAS – disposent, une fois le rapport d'enquête entre leur main, d'un support pour poursuivre une réflexion portant sur les modalités de transmission des savoirs intergénérationnels. Il est convenu que pour associer les membres de cette commission à ce projet, un rapport de pré-enquête leur soit présenté afin qu'ils émettent des remarques et suggestions susceptibles d'enrichir les recherches. Ils disposent ensuite du rapport final élaboré par le LASA-UFC. A plus long terme, ce travail donne lieu à l'écriture d'un ouvrage grand public intitulé « Le temps des horlogers », qui retrace l'histoire de l'industrie locale en incorporant de nombreux extraits d'entretien, ce qui valorise les discours recueillis au cours de cette enquête.

2.2. REALISATION DE L'ENQUETE INITIALE ET EMERGENCE D'UN QUESTIONNEMENT SUR LA TRANSMISSION DANS LE CADRE DE LA RECONVERSION INDUSTRIELLE

2.2.1. Difficultés rencontrées

Lorsque nous engageons nos recherches, nous avons très peu de connaissances sur l'industrie locale et encore moins sur la profession horlogère. A cette étape de l'enquête, la population d'enquête est définie comme l'ensemble des personnes ayant exercé au sein de l'industrie horlogère bisontine, et nous devons puiser dans cette population pour constituer notre échantillon. Le CCAS en tant que commanditaire nous impose de recueillir un corpus de 100 récits de vie et nous fournit une liste d'une trentaine d'individus à contacter pour débiter l'enquête, comptant sur les réseaux de connaissance des personnes rencontrées pour étoffer l'échantillon. Leurs critères de sélection reposent à la fois sur l'expérience professionnelle dans la sphère horlogère mais aussi sur l'âge, puisque le but est de mobiliser les personnes âgées dans la vie de la cité. C'est alors que nous nous engageons sur le terrain et que nous nous confrontons à divers problèmes.

Nous rencontrons en effet un certain nombre de refus de la part des personnes âgées figurant sur la liste communiquée par le CCAS. Cette structure n'a pas souhaité s'investir dans la prise de contact avec les personnes à interviewer, faute de temps, et bien que nous ayons suggéré aux responsables du CCAS d'envoyer un courrier « officiel » aux personnes retenues pour l'enquête afin de faciliter la prise de contact, ils ne donnent pas suite à notre demande. Nous prenons donc rendez-vous par téléphone avec les personnes retenues, et bien que nous expliquions en détail l'objet de notre démarche en stipulant l'implication du CCAS de Besançon afin de donner un caractère « institutionnel » à la demande, les personnes n'acceptent pas de nous recevoir à leur domicile. Rappelons que par souci méthodologique, les entretiens sont menés chez la personne, ce qui pose problème à cette population isolée, souvent malade et apeurée par la perspective de recevoir

un(e) inconnu(e) chez elle.

Nous sommes également confrontés au désaccord des enfants de certaines personnes contactées, généralement les plus dépendantes. Il arrive en effet à trois reprises que l'un ou plusieurs des enfants soient présents le jour de l'entretien, par hasard ou parce qu'ils ont été avertis de notre visite par leurs parents. Ils ne sont généralement pas d'accord avec le principe de l'entretien enregistré sur dictaphone, et comprennent mal quel est l'intérêt pour leurs parents de témoigner de leur expérience professionnelle. Dans un des cas, les explications données ne suffisent pas à convaincre le fils qui nous congédie cordialement, dans les deux autres, nous parvenons à obtenir un entretien du parent mais à chaque fois les données sont inexploitable : soit les filles interviennent systématiquement pour contredire leur mère qui finit par ne plus répondre aux questions et par se disputer avec ses enfants ; soit l'une des filles, présente lors de l'entretien, ne comprend pas pourquoi nous nous intéressons à la trajectoire sociale de sa mère après son expérience en horlogerie et qui, par conséquent, nous demande d'interrompre l'enregistrement.

Ces réticences s'expliquent sans doute par le fait que les enfants de parents extrêmement âgés et/ou malades sont confrontés quotidiennement à la dépendance de leurs parents et se sentent investis de telles responsabilités qu'ils cherchent à les protéger coûte que coûte et à leur éviter les problèmes. Le proverbe dit « *le mieux est l'ennemi du bien* » : en voulant trop protéger leurs parents, sans doute les enfants participent-ils au repli social des plus anciens.

Nous sommes aussi confrontés au problème du lieu d'exercice professionnel. Certains des individus retenus ont effectivement travaillé pour l'horlogerie mais pas à Besançon. Ce sont généralement des personnes installées en foyer-logement à Besançon mais qui ont passé leur vie dans le Haut-Doubs. Ils ne répondent donc pas à nos critères de sélection et nous ne pouvons pas utiliser leur témoignage dès lors que notre terrain se limite au territoire bisontin.

Enfin, le plus grand nombre de refus est lié à l'enregistrement des données discursives, malgré l'assurance de l'anonymat. On évoque alors souvent le caractère discret de l'horloger, son tempérament « introverti » qui l'empêche de se livrer, ou le

fait que l'on ne veut pas « d'histoires », que l'on ne veut pas « remuer le passé ». A posteriori, nous comprendrons que la difficulté pour certains de revenir sur leurs parcours professionnels tient au fait qu'ils ont traversé des moments douloureux lors du déclin de l'industrie horlogère bisontine (licenciement, conflits de personnes, luttes syndicales difficiles chez Lip notamment). Finalement, le choix de ces personnes de ne pas participer à l'enquête « *n'est pas l'expression d'une nature ou d'un tempérament, c'est d'abord le produit d'une histoire* »⁴², qui prend du sens lorsque l'on connaît les ruptures que marquent l'histoire horlogère locale.

2.2.2. Révision de l'échantillonnage et émergence d'un questionnement sur le processus de reconversion industrielle

Finalement, nous ne parvenons à ne rencontrer qu'une quinzaine de personnes issues du milieu horloger bisontin et âgées de plus de 60 ans. Ces premiers témoignages nous font tout de même prendre conscience de l'hétérogénéité des statuts au sein de la population horlogère. Loin des cent entretiens prévus, le CCAS cherche d'autres personnes et nous met en contact avec des individus plus jeunes, mais qui ont également exercé une activité au sein de l'industrie horlogère. Il s'agit de femmes qui travaillent désormais dans le secteur tertiaire et qui côtoient, de près ou de loin, le CCAS de Besançon. Ces femmes sont toutes d'anciennes ouvrières qui travaillaient dans des manufactures horlogères comme Lip et Kelton.

Ces premiers entretiens réalisés laissent apparaître des divergences de point de vue sur l'industrie horlogère et sur les changements survenus au cours des années 1970, ce qui confirme que nous devons revoir notre définition de la population horlogère et construire un échantillon représentatif de la diversité des positions qui existent au sein cette industrie.

Nous nous détachons petit à petit d'un des critères de sélection imposés par notre commanditaire, à savoir la variable « âge » et constituons notre échantillon au

⁴² ZALIO, P-P., « *Grandes familles de Marseille au XXe siècle : enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire* », Paris, Belin, 1999. 315 pages.

fur et à mesure des découvertes que nous faisons sur le terrain et à travers nos lectures sur l'industrie locale. En même temps que nous comprenons comment s'organise la division du travail au sein de l'industrie horlogère, nous cherchons à rencontrer des individus qui occupent des statuts et donc des rôles différents. Nous essayons de saisir la variété des positions existantes dans l'industrie horlogère. Pour les individus de même statut, nous avons une exigence de variation : à statut égal, nous rencontrons des personnes qui exercent dans des structures différentes par exemple. Rappelons que dans le cadre de la recherche que nous menons, nous cherchons à recueillir *la* mémoire horlogère et à identifier quelles sont les modalités de transmission des savoirs professionnels horlogers. Nous essayons donc d'identifier toutes les formes de savoirs qui existent au sein de l'industrie horlogère locale.

A cette étape de l'enquête, nous ne nous orientons pas encore vers une analyse du processus de reconversion de l'industrie locale c'est pourquoi, puisqu'il reste quelques entreprises horlogères à Besançon, nous rencontrons des personnes qui exercent toujours dans ce domaine. Nous rencontrons aussi des apprentis en formation, et disposons finalement d'un panel d'entretiens avec autant d'acteurs de l'horlogerie d'avant crise que des personnes qui travaillent dans ce secteur à l'heure actuelle. De plus, comme il est régulièrement question d'un lien entre horlogerie et microtechniques, nous rencontrons quelques acteurs qui représentent des « personnes ressources » dans le domaine des microtechniques.

Finalement, pour l'enquête commanditée par le CCAS sur la mémoire horlogère bisontine et sur les modalités de transmission des savoirs horlogers nous n'atteignons pas les 100 entretiens prévus mais disposons d'un corpus de 72 entretiens qui nous classons de la manière suivante, à partir des premières intuitions que nous avons de la hiérarchie du système et à son organisation :

-16 ouvrières spécialisées

-13 horlogers qualifiés c'est-à-dire formés en horlogerie (même si leur carrière a évolué vers des postes de cadres techniques)

-8 mécaniciens (spécialisés dans la fabrication des composants horlogers et qui

ont suivi une formation en mécanique de précision, même si leur carrière a évolué également)

-5 cadres (techniques, administratifs ou commerciaux qui ont une formation pour atteindre rapidement ce statut)

-10 patrons d'entreprise

-10 apprentis (à l'AFPA, seule structure qui continue à former des horlogers à Besançon)

-8 personnes exerçant dans le domaine des microtechniques (dont 2 responsables techniques, 4 chercheurs, 1 directeur d'entreprise, 2 cadres en institut de recherche)

A partir de cette enquête de terrain, nous élaborons le rapport d'enquête demandé et le titrons « Des histoires de vie, des histoires d'horlogerie ». Nous y traitons de la question des modalités de transmission des savoirs horlogers pour chaque catégorie professionnelle identifiée, et sommes également amené à aborder le thème de la mutation industrielle bisontine qui est présente dans tous les récits recueillis. Nous soulignons dans ce rapport que les représentations relatives aux changements survenus dans les années 1970 sont très variées, que les parcours professionnels qui s'en sont suivis très diversifiés, et concluons que la population horlogère n'a rien d'homogène, raison pour laquelle il ne peut être question d'*une* mais de *plusieurs* mémoires horlogères, chacun des groupes professionnels rencontrés possédant sa propre « réécriture » de l'histoire industrielle locale.

En cherchant à appréhender la mémoire horlogère bisontine, nous avons rapidement été confrontés à la question de la mutation industrielle locale et aux problèmes que les bouleversements survenus au cours des années 1970 avaient pu poser à la population horlogère locale. Les récits de vie recueillis laissaient apparaître à ce propos des divergences d'opinion importantes entre les acteurs ; les discours remettaient également en cause la version circulant dans la culture commune bisontine, ainsi que la manière dont les pouvoirs publics présentaient ce phénomène. C'est ainsi que nous avons décidé d'étudier le phénomène de mutation

industrielle bisontine dans le cadre de notre thèse de doctorat. La variété des représentations et des trajectoires professionnelles, les informations récoltées sur le terrain confrontées aux lectures sociologiques nous laissaient supposer que la mutation industrielle était le fruit d'un contexte qui avait déséquilibré le système horloger, provoquant des conflits entre groupes professionnels, et favorisant la mise en place d'actions spécifiques qui avaient fait émerger la nouvelle activité microtechnique. A ce stade de la recherche, nous n'avions que des intuitions, mais nous espérions élaborer des hypothèses permettant de construire un modèle d'analyse du phénomène de reconversion. Ce modèle avait pour but de rendre compte de la complexité du processus de changement d'activité et de remettre en cause les prénotions qui circulaient localement autour de la reconversion industrielle bisontine.

2.3. DE L'ENQUETE INITIALE A LA THESE

2.3.1. Intérêt des récits de vie dans l'analyse de la reconversion industrielle bisontine

Dans le cadre de cette thèse, et dans le but de recentrer notre analyse sur le changement d'activité au sein de l'industrie bisontine, nous ne prenons en compte que les témoignages des individus qui ont été confrontés à la crise horlogère des années 1970. Les entretiens réalisés avec les personnes entrées en exercice après la crise ne font pas partie du panel d'entretiens exploité ici⁴³. Nous disposons donc finalement de 42 entretiens, sous forme de récits, représentatifs de la variété des positions existantes au sein de l'industrie horlogère d'avant crise :

- 11 ouvrières spécialisées

⁴³ Encore qu'ils nous ont apporté des éléments et ont participé à l'élaboration du modèle d'interprétation du phénomène de mutation. Ils pourront être mobilisés à des moments précis de notre démonstration pour soutenir nos propos, mais n'entrent pas en ligne de compte pour appréhender le phénomène qui nous occupe.

- 9 horlogers qualifiés
- 8 mécaniciens
- 5 cadres
- 2 secrétaires
- 7 patrons d'entreprise

A l'aide de cet outil méthodologique qu'est le récit de vie, nous proposons de « *passer au filtre* ⁴⁴ » l'expérience professionnelle des acteurs de l'industrie horlogère. Sans proposer un canevas précis et directif, nous menons les entretiens en précisant d'abord quel est l'objet de notre recherche : au départ l'accès à une « mémoire horlogère », qui se transforme rapidement en un questionnement sur le monde horloger et ses transformations. Ceci nous permet de centrer l'entretien sur la vie professionnelle des individus. En tenant compte des bouleversements survenus dans ce monde, nous cherchons à saisir l'expérience vécue des acteurs d'un point de vue diachronique⁴⁵. Nous commençons donc par leur demander quelle activité ils exerçaient au sein de l'industrie horlogère d'avant crise, comment ils ont accédé à cette place. Les individus nous parlent alors de leur entrée dans le monde de l'horlogerie, tout en faisant systématiquement référence à leur milieu d'origine, en situant d'où ils viennent et ce qui les a conduit à opter pour une carrière horlogère. Puis les acteurs nous apprennent comment ils ont été formés à leur métier, ce qu'ils ont appris, par quelles étapes ils sont passés pour accéder à une place dans l'organisation horlogère. Ils abordent ensuite leur expérience professionnelle au sein du système : ils détaillent leur activité de travail et, en même temps, donnent à voir la teneur des relations avec leurs collègues, avec les autres groupes professionnels, avec la hiérarchie. Ils nous permettent d'appréhender le mode de fonctionnement du système horloger bisontin, l'organisation du travail, des relations, des rapports de pouvoir. Leur témoignage est fondamental car il nous permet de saisir ce qui « fait tenir » le système horloger, ce qui fait cohésion dans ce monde où différentes catégories professionnelles sont amenées à collaborer. Nous les questionnons ensuite

44 BERTAUX, P., « *Les récits de vie : perspective ethnosociologique* », op cit.

45 Voir annexe 2 « Canevas d'entretien »

sur l'évolution de leurs parcours professionnels. Ces parcours sont tous marqués, de façon plus ou moins profonde, par les événements des années 1970. En nous expliquant ce qui s'est passé dans leur vie professionnelle au moment de la crise, les acteurs ne décrivent plus un monde social, mais une situation particulière qui engendre des contraintes, des conflits et qui légitime leurs logiques d'action. Ici, l'analyse comparative des récits de vie s'avère fondamentale, car elle nous donne à voir la diversité des stratégies d'acteurs mises en place pour faire face à la crise. C'est ce qui nous permet d'imaginer que c'est ici que se joue la mutation industrielle, dans cette phase chaotique qui conduit à la dérégulation des rapports sociaux et à une désolidarisation des groupes professionnels.

Lorsque les personnes en viennent à parler de leur expérience professionnelle au moment de la crise et du parcours qui s'en suit, ils enchaînent rapidement sur leur représentation du changement. Ils sont généralement amenés à expliquer ce qu'ils ont gagné ou perdu à ce moment précis de leur carrière, ce qui les conduit à exprimer leur avis sur la mutation industrielle. Avec le recul, c'est certainement en comparant les diverses représentations sur ce sujet et en mesurant la force avec laquelle certains individus défendaient leur point de vue que nous avons véritablement pris conscience de l'ampleur du phénomène de mutation industrielle. L'absence de consensus nous a surpris, tout comme le décalage existant entre les représentations des individus et l'image de la reconversion véhiculée par la culture collective bisontine.

2.3.2. L'analyse des données et le recours aux sources documentaires

A travers leur témoignage, les acteurs reconstruisent une histoire, la leur mais aussi celle du monde social dans lequel leur expérience s'inscrit. Les récits de vie qui ont été enregistrés, retranscrits, lus et relus font l'objet d'une analyse compréhensive tout au long de l'enquête, pour nous permettre d'interpréter les discours et d'imaginer quelles sortes de rapports et de processus ont engendré le phénomène de mutation. Avec le récit de vie, l'action est située dans un contexte

social et saisie dans la durée. On peut ainsi appréhender les motivations des acteurs et leurs raisons d'agir face à une situation donnée. Mais l'approche compréhensive ne suffit pas. Elle se double de l'analyse comparative qui permet de confronter entre elles les données recueillies, et donc :

- de saisir un noyau commun aux expériences et ainsi de mieux comprendre le monde social étudié, partant du principe que si cette démarche a recours aux récits de vie « *ce n'est pas pour comprendre telle ou telle personne en profondeur, mais pour extraire des expériences de ceux qui ont vécu une partie de leur vie au sein de cet objet social des informations et des descriptions qui, une fois analysées et assemblées, aident à en comprendre le fonctionnement et les dynamiques internes*⁴⁶ ».

- de saisir les disparités entre les acteurs et d'étudier leurs motivations, leurs raisons d'agir face à la situation de crise. La perception que les individus ont de leur place et de leur rôle dans le système détermine leur interprétation de la situation et favorise des manières d'agir spécifiques. L'analyse de ces manières d'agir, et des raisons qui sous-tendent ces actions nous permettent de proposer une interprétation du phénomène de mutation de l'industrie bisontine où les acteurs prennent une part active dans le processus de changement.

Cette méthode qui consiste à reconstruire un monde social, une situation à partir du discours des acteurs est parfois contestée. Dès lors qu'il s'agit de mobiliser des données dites « subjectives », que certains chercheurs opposent aux données « objectives », l'approche socio-anthropologique semble manquer de fiabilité. Nous pensons au contraire que les récits de vie recèlent une très grande richesse d'informations factuelles exactes, de descriptions fiables, d'enchaînements de situation qui donnent une meilleure connaissance des logiques et des règles du jeu qui s'exercent à l'intérieur du monde étudié. La multiplication des entretiens permet de confronter les témoignages les uns aux autres et ainsi de vérifier que les informations se recourent. Le but n'est pas de rester collé aux données factuelles mais d'étudier ce qui les sous-tend, et de comprendre comment se construisent les logiques d'action, leur sens intersubjectif pour s'approcher ainsi d'une forme

46 BERTAUX, P., « *Les récits de vie : perspective ethnosociologique* », op cit.

d'objectivité. Les individus ont une connaissance pratique que nous tentons d'appréhender, et nous faisons confiance à ces savoirs pour mener nos recherches.

Ces ressources discursives sont d'autant plus indispensables que les autres sources d'information sont rares en ce qui concerne la période de mutation industrielle bisontine. S'il existe de nombreux travaux sur l'origine de l'activité horlogère à Besançon et sur son développement jusqu'au XX^e siècle, il n'y a que très peu de données sur le phénomène de mutation industrielle locale, si ce n'est des articles qui véhiculent cette image idéale du changement qui « fait culture » à Besançon et qui participent, comme nous tenterons de le démontrer, de la stratégie politique de valorisation du territoire.

La reconversion industrielle est récente, et elle n'a donné lieu à aucune analyse précise. Les documents qui pourraient servir à étudier la période de mutation de l'horlogerie bisontine sont rarement accessibles et peu exploitables. Il faut se rendre compte que dans le contexte de crise qui nous préoccupe, le système séculaire qui voit toutes ses traditions et ses habitudes remises en cause par des événements nouveaux est tellement désorganisé que la gestion des documents, archives, sources diverses devient anarchique. Il est alors difficile de constituer un corpus de données autre que discursives pour appréhender le phénomène.

Concrètement, à Besançon, les documents relatifs à cette période sont éparpillés entre différentes structures : les archives municipales, les archives départementales, la bibliothèque de conservation. Le musée du temps dispose d'un fond important qui n'est pas véritablement ordonné, faute de moyens, et donc pas exploitable. De plus plusieurs structures ont gardé leurs archives qu'ils n'ouvrent pas au public (l'ancienne école d'horlogerie par exemple, devenu lycée Jules Haag, dispose d'un local où semblent s'entasser les archives mais que personne n'a la charge de gérer). Dans la précipitation peu de structures qui ont fermé leurs portes au cours des années 1970 ont versé leurs documents aux services d'archivage existants⁴⁷. Nous avons pu constater également que des particuliers disposaient de sources documentaires importantes, qui n'étaient pas exploitées.

⁴⁷ A ce propos, nous avons participé à une campagne de la ville de Besançon pour la promotion du versement des archives d'entreprise aux structures compétentes.

Pour avoir tenté d'accéder à la documentation relative à cette partie de l'histoire industrielle locale, nous avons pu constater combien les sources étaient disséminées et désordonnées. Pour pouvoir travailler sur ces matériaux, il faudrait que tout soit centralisé et qu'un travail de classement soit effectué, ce qui n'a jamais été fait jusqu'ici. C'est sans doute ce qui explique qu'il n'existe que très peu de données statistiques sur cette période, ni même sur celle qui l'a précédé. Il est quasiment impossible de trouver des chiffres précis sur le nombre d'entreprises horlogères existantes à Besançon avant la crise et de distinguer les spécialités de celles-ci ; on ne sait rien sur le nombre de salariés de l'horlogerie au tournant des années 1960-1970, ou alors les chiffres varient considérablement et l'on ne sait plus à quelle source se fier. On ne sait pas exactement combien d'entreprises ont fermé, combien de chômeurs la crise horlogère a généré. C'est pourquoi le recours aux témoignages nous semble fondamental. Certes il ne nous permet pas de dresser un portrait exact du système et de quantifier de manière précise les éléments constitutifs de l'industrie et les pertes occasionnées par la crise. Mais il permet d'avoir une vue d'ensemble de l'organisation industrielle et de se faire une idée de l'ampleur des bouleversements occasionnés par la mutation industrielle. Les chiffres « vrais » n'existent pas et la statistique ne s'avère finalement pas indispensables, lorsque l'on parvient à saisir la mesure que donnent les acteurs du monde social et des modifications que nous cherchons à appréhender. Savoir que l'entreprise Kelton a compté près de 3000 employés et qu'elle en emploie aujourd'hui moins de 300 donne une idée du changement, même si les chiffres ne sont pas précis et qu'ils ne sont pas datés à l'année près. Nous cherchons à comprendre comment fonctionne un monde social et comment il se transforme, pas à fournir une description statistique d'un phénomène ou à mesurer avec exactitude la fréquence de pratiques sociales.

2.3.3. De l'intérêt de la perspective diachronique dans l'analyse d'un phénomène de mutation industrielle

Ce qui nous paraît fondamental dans les récits de vie, c'est la possibilité de

saisir les parcours des individus dans la durée. Il s'agit de la méthode la plus appropriée pour appréhender des parcours dans le long terme et ainsi mettre à jour les enchaînements d'action et d'interactions qui, dans le cas qui nous concerne, favorisent le changement.

Cela étant, les données apparaissent de manière relativement anarchique dans les récits de vie. Il s'agit avant tout d'un discours narratif où les acteurs opèrent de nombreuses digressions et des allers-retours permanents dans le temps pour expliquer à la fois ce qu'ils ont vécu concrètement, à des moments « T » de leur histoire, et la manière dont ils perçoivent les événements rétrospectivement. De plus, à la narration d'expériences concrètes de travail se mêlent les souvenirs, les réflexions des individus, leurs jugements sur leur monde professionnel, bref une multitude de données qu'il faut trier, classer pour pouvoir en faire l'analyse et répondre aux questions spécifiques que nous nous posons sur les modalités de reconversion de l'industrie locale.

Nous-mêmes, en tant que chercheur opérons de nombreux « va et vient » entre différentes périodes de l'histoire du monde social étudié afin de cerner les mécanismes qui président à son fonctionnement et à sa transformation. La plus grande difficulté dans ce type d'approche réside à notre avis dans la phase d'exposition des résultats car il existe cet écart important (déjà observé par d'autres chercheurs) entre « la science faite » et « la science en train de se faire ». Si nous utilisons cet outil privilégié de l'ethnologue qu'est le récit de vie, notre démonstration est avant tout sociologique. Nous ne pouvons donc pas nous satisfaire d'une présentation des résultats qui consisterait à reproduire pour le lecteur le cheminement que nous avons suivi pour parvenir à notre modèle d'interprétation. Retracer la genèse du modèle conduirait à présenter les résultats de l'analyse sous une forme narrative qui ne correspond pas aux règles universitaires imposées pour la réalisation d'une thèse de doctorat. De plus, sans ces règles, de nombreuses relations de causes à effets et certains mécanismes ne sauraient être mis à jour.

Nous optons donc pour une autre logique possible qui consiste à présenter le fonctionnement de l'objet étudié avant qu'il ne soit perturbé, en l'occurrence l'industrie horlogère bisontine d'avant crise et les caractéristiques de son

organisation. Puis nous exposons les transformations de ce système dans un contexte de déséquilibre. Nous présentons d'abord les conséquences immédiates, la manière dont les règles initiales éclatent, puis les effets à plus long terme, la façon dont une nouvelle organisation se structure autour de règles nouvelles, marquées cependant par l'héritage du système initial. Nous proposons donc une étude en deux temps : avant et après la crise. Ce mode de restitution a l'inconvénient d'effacer en partie les chemins de la découverte. Mais il offre l'avantage de donner à voir le fonctionnement de l'objet étudié en profondeur, d'insister sur des mécanismes complexes qui pourront avoir une valeur de généralité si l'on parvient par la suite à repérer des mécanismes similaires dans d'autres organisations.

CHAPITRE 2
L'INDUSTRIE HORLOGERE
BISONTINE D'AVANT CRISE :
MONOGRAPHIE D'UN SYSTEME

« Besançon, ville d'art, comme Lyon, consacre la plus grande part de son activité à un métier d'art qui ne l'enlaidit ni ne la déshonore, bien au contraire. Si Lyon a le tissage des soieries, Besançon a la fabrication de la montre, et nulle industrie ne pourrait mieux lui convenir. (...) L'horlogerie s'accorde admirablement avec le climat « spirituel » de Besançon. Industrie de précision par excellence, industrie propre et minutieuse, elle confère à la cité un attrait supplémentaire tout en assurant à l'élite de population ouvrière, dont les qualités innées sont l'habileté manuelle et la patience, des conditions d'existence particulièrement décentes. »

R. Loueilh, « Besançon métropole horlogère » 1949

L'objet général de notre thèse étant de comprendre les modalités de reconversion de l'industrie bisontine dans les années 1970, il nous semble nécessaire dans ce premier chapitre de décrire et d'analyser l'organisation de l'industrie horlogère d'avant crise. Il s'agit pour nous de disposer de données qui nous permettront de mesurer par la suite « *l'ampleur de la fracture vécue par le corps social* »⁴⁸ au moment de la crise.

Rappelons que l'activité horlogère s'est implantée à Besançon en 1793, et qu'elle a perduré jusqu'aux années 1970. Durant toute cette période, elle a poursuivi le même objectif consistant à produire des montres mécaniques. Malgré des crises diverses, des difficultés liées aux contextes, à l'évolution des techniques, l'industrie a su traverser le temps tout en préservant sa place de leader sur le marché français de la montre.

Si nous observons que cette industrie est parvenue à se maintenir sur un temps long, nous ne pouvons considérer, au regard des profonds changements survenus dans les années 1970, qu'elle fut autrefois en état d'équilibre spontané. Nous estimons, à l'instar de l'approche interactionniste⁴⁹, que cette stabilité n'est pas inhérente à l'organisation horlogère locale mais bien construite par elle. Selon nous, au cours de sa construction historique, le système horloger bisontin a su instituer des cadres assurant sa stabilité. L'hypothèse générale de notre thèse sur le rôle de la transmission dans le processus de reconversion est que ces cadres historiquement institués pèseront dans les négociations qui se dérouleront autour du changement. C'est ce qui nous conduit à revenir dans un premier temps sur l'élaboration historique de cette organisation et donc à inscrire, dans ce premier chapitre, le système horloger bisontin dans une temporalité longue. Pour appréhender le phénomène de reconversion industrielle et démontrer l'importance de la transmission dans ce processus, le fil directeur de l'histoire nous semble être un élément clé.

L'hypothèse qui oriente ce premier chapitre est que l'industrie horlogère bisontine s'est historiquement construite sous la forme d'un système industriel localisé complexe et autonome. L'autonomie recherchée dès l'origine de

48 SAINSAULIEU, R., (et al.), « *Les mondes sociaux de l'entreprise* », Paris, La Découverte, 2007. 398 pages.

49 Voir notamment STRAUSS, A., « *La trame de la négociation : sociologie qualitative et interactionniste* », Paris, L'Harmattan, 1992. 319 pages.

l'activité sur le territoire a conduit la profession horlogère locale à institutionnaliser son marché du travail et à régler elle-même les problèmes qui se posaient à elle : conditions de formation, d'emploi, de promotion, de travail⁵⁰. C'est sur cette fermeture du marché du travail par la profession que repose la force et la stabilité du système d'avant crise.

Pour mettre en avant le caractère systémique de l'industrie bisontine et les causes et conséquences de la fermeture du marché du travail par la profession, nous proposons de réaliser dans ce premier chapitre une monographie historique du système bisontin. Par « monographie »⁵¹, nous entendons « *l'étude d'un groupement social localisé* »⁵², ici en l'occurrence localisé dans le temps (la période de l'avant crise horlogère) et dans l'espace (Besançon).

Comme Crozier et Friedberg dans « L'acteur et le système »⁵³, nous considérons le système d'avant crise comme un « *construit* », un « *contexte* » dans lequel s'inscrivent des relations de pouvoir que nous cherchons à mettre à jour. Comme le soulignent les auteurs, il arrive que cette structuration soit « *naturalisée par l'histoire, la coutume, les croyances au point de paraître évidente* »⁵⁴. C'est le cas pour l'industrie horlogère bisontine. Ayant incorporé des règles, normes, représentations qui font culture commune, les acteurs ne sont pas en mesure d'expliquer objectivement comment et pourquoi le système fait peser sur eux une somme de contraintes (bien qu'ils en fassent l'expérience quotidienne de façon empirique). C'est pourquoi nous devons mobiliser l'histoire du système pour être capable de comprendre ce qui lui a donné sa forme et son mode de fonctionnement spécifiques.

Élaborer une monographie n'est pas une fin en soi. Il s'agit d'une base empirique qui va nous permettre d'analyser, tout au long de notre thèse, un

50 PARADEISE, C., VOURC'H, F., « *Problème de régulation d'un marché corporatiste : la marine marchande* », Ministère des transports, section de sociologie, 1982. 218 pages.

51 La monographie relève généralement d'une étude « *directe* », ce qui ne saurait être le cas ici puisque nous tentons de reconstruire le mode d'organisation d'un système tel qu'il fonctionnait il y a près de 50 ans. Mais l'accès aux témoignages d'individus qui ont exercé à cette époque, et aux sources documentaires traitant de la période de « l'avant crise » nous permet d'effectuer cette reconstruction.

52 « *Dictionnaire de sociologie* », Le Robert, 1999.

53 CROZIER, M., FRIEDBERG, E., « *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* », op cit.

54 Ibid.

phénomène de changement organisationnel. Ainsi, bien que nous proposons ici une étude descriptive des plus objectives, nous admettons qu'elle est le fruit d'une reconstruction qui vise à répondre à un questionnement relatif à la stabilité du système de son origine à son déclin. Comme le souligne F. de Saussure « *C'est le point de vue qui crée l'objet* »⁵⁵ ; à travers cette monographie historique donc, ce sont les mécanismes de fonctionnement et de régulation du système horloger d'avant crise que nous cherchons à mettre en lumière.

Dans la première partie de ce chapitre, nous cherchons à identifier les éléments objectifs qui nous permettent de considérer l'organisation étudiée comme un système. Il s'agit d'ailleurs plus spécifiquement d'un « *système industriel localisé* »⁵⁶, dans le sens où nous sommes en présence d'un ensemble de PME inscrites dans des relations complexes, entre elles mais aussi avec le territoire circonscrit de la ville de Besançon.

Partant du principe qu'un système se distingue à la fois par son autonomie et par l'interdépendance des éléments qui le composent, nous recherchons quelles sont les conditions historiques favorables à l'émergence de telles caractéristiques organisationnelles. Nous nous tournons d'une part vers l'histoire industrielle globale de l'horlogerie qui nous permet de comprendre pourquoi la production propre à cette branche nécessite la présence de structures spécialisées travaillant en interdépendance sur des territoires circonscrits. Puis nous mobilisons l'histoire locale relative à l'arrivée de l'horlogerie sur le territoire bisontin car nous considérons que c'est à partir du contexte d'implantation que nous pouvons expliquer le besoin d'autonomie de l'industrie locale. C'est par cette quête d'autonomie que nous expliquons la fermeture du marché du travail par la profession horlogère locale.

Après avoir abordé la forme du système et les conditions historiques de sa construction, nous nous tournons vers les acteurs qui l'habitent. Comme le soulignent Crozier et Friedberg, « *L'acteur n'existe pas en dehors du système qui définit la liberté qui est la sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action.*

55 SAUSSURE, F. (De), « *Cours de Linguistique générale* ». Paris, Payot, 1916, (1995), 528 pages.

56 RAVEYRE, M-F., SAGLIO, J., « *Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels* » in « *Sociologie du travail* », 1984, n°2, p. 167-175.

Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer »⁵⁷. Nous nous attachons donc dans une seconde partie à analyser les processus identitaires qui conduisent les acteurs à intégrer la communauté professionnelle horlogère et à y occuper un rôle spécifique qui lui assigne une place.

La communauté horlogère bisontine est marquée par la structuration historique de l'industrie comme cadre de travail et par les orientations stratégiques qui sont prises par le système, dès son origine, en matière d'autonomie. L'autonomie du système dépend essentiellement de la division du travail entre des métiers distincts qui s'organisent autour d'une « *tâche spécialisée et d'utilité collective* »⁵⁸ : la fabrication de montres. L'existence de la communauté horlogère induit donc à la fois une référence à cette activité centrale qu'est l'horlogerie et un principe de stratification du corps social, avec des groupes professionnels distincts assignés à des tâches et à des rôles dans le procès de fabrication des produits horlogers.

C'est effectivement ce que nous observons par l'analyse des données discursives : il existe bien, pour l'ensemble des acteurs, des représentations communes, une culture partagée qui se caractérise par une référence constante au métier central d'horloger, au passé glorieux de l'industrie locale et au prestige de l'objet fabriqué. Mais il existe également des représentations différentes du monde horloger et des langages variés pour décrire les situations vécues. A propos des divergences observées, nous avons de grandes difficultés à identifier un ou plusieurs critères pertinents dès lors que des groupes n'ayant pas les mêmes rôles (au sens statutaire du terme ou au sens de tâches spécifiques) peuvent partager des représentations similaires. De même, des individus de même statut, occupant des rôles a priori très proches ne partagent pas du tout les mêmes visions du monde horloger. Nous en concluons que ce ne sont pas les statuts correspondants à la structure formelle du système qui permettent de définir des identités professionnelles typiques (pourtant existantes d'après les divergences de représentations observées).

Pour expliquer cet état de fait, nous nous tournons vers la sociologie des

57 Ibid.

58 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

professions et plus spécifiquement la sociologie des professions fermées étudiées notamment par C.Paradeise⁵⁹ et D. Segrestin⁶⁰. Nous avons démontré dans la première partie du chapitre que nous avons affaire à un système fermé où le marché du travail a été historiquement institutionnalisé. Pour comprendre par quel processus les acteurs parviennent à s'approprier subjectivement le monde professionnel horloger - ce que G. H. Mead appellerait « *l'esprit de la communauté* »⁶¹ - en même temps qu'ils s'identifient à des rôles spécifiques dans le système, nous optons pour une analyse de l'accès au monde horloger par le biais du ou des processus de socialisation des acteurs. Nous tenons compte du fait que le système horloger est un espace social « *où l'allocation de la force de travail aux emplois est subordonnée à des règles impersonnelles de recrutement et de promotion* »⁶². S'il existe bien des catégories d'individus occupant des rôles spécifiques, ces rôles sont construits par et pour le système professionnel, « *la formation se déroulant à l'intérieur d'une institution étroitement ajustée aux dimensions du système* »⁶³.

C'est donc par le biais de la formation initiale que nous cherchons à distinguer les différentes catégories professionnelles. Nous repérons les différents modes de socialisation permettant d'accéder au système et observons que s'ils ne conduisent pas forcément à des rôles inscrits dans la structure formelle du système, ils inculquent des valeurs et des normes appropriées qui correspondent à des places dans le système. Plus que des rôles renvoyant à des tâches spécifiques ou à des statuts clairement définis, c'est une position symbolique que donne la formation initiale. Les différentes positions possibles forment la « *structure parallèle* »⁶⁴ de l'organisation, à partir de laquelle les relations professionnelles sont régulées au sein du système.

59 Voir notamment : PARADEISE, C., « *La marine marchande française : un marché du travail fermé ?* », in « *Revue française de sociologie* », 1984, 25-3. p. 352-375.

PARADEISE, C., CHARBY, J., VOURC'H, F., « *Les comédiens : profession et marché du travail* », Paris, PUF, 1998. 271 pages.

60 Voir notamment : SEGRESTIN, D., « *L'emploi, l'entreprise et la société : débat économie-sociologie* », Paris, Economica, 1990. 301 pages.

61 MEAD, G. H., « *L'esprit, le soi et la société* », Paris, PUF, 2006. 434 pages.

62 PARADEISE, C., « *La marine marchande française : un marché du travail fermé ?* », in « *Revue française de sociologie* », 1984, 25-3. p. 352-375.

63 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

64 CROZIER, M., « *Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel* », Paris, Seuil, 1963. 416 pages.

1. PRESENTATION GENERALE DE L'INDUSTRIE HORLOGERE BISONTINE D'AVANT CRISE

L'industrie horlogère bisontine d'avant crise se compose d'une multitude de petites et moyennes entreprises (P.M.E.) aux activités hétérogènes, qui entretiennent des relations complexes entre elles et avec leur environnement. En sociologie du travail ou des relations professionnelles, les modèles et les théories développés sont, pour l'essentiel, fondés sur l'observation des grandes entreprises. Les grands groupes se caractérisent par des relations de pouvoir spécifiques et une capacité à intégrer dans le jeu de l'organisation la gestion de leurs relations à l'environnement. De telles caractéristiques ne correspondent pas aux PME, encore moins à un regroupement de P.M.E. où les structures fonctionnent en interdépendance et gèrent ensemble le fonctionnement du système et ses relations avec l'extérieur.

Plutôt que de considérer cette industrie comme une organisation classique ou un simple système productif, nous l'assimilons à un « système industriel localisé » (S.I.L.). Pour Marie-Françoise Raveyre et Jean Saglio, une telle organisation se définit comme un ensemble de P.M.E. *« engagé dans des systèmes de relations complexes qui incluent d'autres entreprises du même type, des partenaires externes aux organisations de production, et des groupes transverses aux différentes entreprises. Ces systèmes de relations complexes définissent ainsi des ensembles d'acteurs qui ne sont pas assimilables à une organisation de production unique »*⁶⁵. Comme le soulignent les auteurs, les entreprises d'une branche et d'une région déterminées sont insérées dans des systèmes de pratiques spécifiques qui définissent les modalités de coopération et de concurrence. Ces systèmes fonctionnent sur la base d'accords formels et de règles informelles qui concernent les modalités de l'emploi, de la formation, des rémunérations, de l'organisation du travail et des rapports hiérarchiques. C'est ce que nous observons à propos du système horloger bisontin. Nous décrirons tout au long de ce premier chapitre, les modalités de coopération, les règles qui assurent la cohésion du système et lui permettent de

65 RAVEYRE, M-F., SAGLIO J., « *Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels* », op cit.

contrôler le marché de l'horlogerie. Mais les auteurs soulignent également que l'inscription de P.M.E. sur un territoire circonscrit permet de fixer les frontières de l'activité qui l'habite, les ensembles ainsi formés pouvant intégrer des structures dont l'activité pourrait sembler éloignée au regard des nomenclatures économiques classiques. Cette caractéristique du S.I.L. nous paraît fort importante pour le cas qui nous concerne, car à Besançon, à y regarder de près, les fabriques de pièces et les entreprises d'assemblages ont des activités fort éloignées. Elles sont seulement réunies autour de l'objet « montre » et occupent le même territoire. C'est ce qui leur permet de former un ensemble fort, avec ses propres règles de fonctionnement, ses institutions, ses stratégies de défense. Dans le déroulement de notre démonstration, et notamment dans le premier chapitre de cette thèse, nous verrons que les caractéristiques du S.I.L. sont celles du système horloger bisontin. Un autre élément qui définit le S.I.L. concerne l'articulation de l'industrie territorialisée au système politique local. En ce qui concerne la période d'avant crise, il n'existe pas de travaux spécifiques sur le lien entre les instances politiques locales et l'industrie horlogère. Nous n'avons pas ciblé spécifiquement cette question dans le cadre de notre enquête de terrain. Des recherches documentaires ont été entamées mais les difficultés d'accès aux données ont contrarié nos projets. Seuls certains « évènements marquant de l'histoire industrielle locale permettent d'entrevoir l'implication de la ville dans le développement de l'industrie bisontine⁶⁶ d'avant crise. S'il nous paraît difficile de mesurer l'implication de la ville dans la sphère économique locale et de mettre à jour les articulations existantes entre le système politique et le système économique à Besançon avant la crise horlogère, nous en prendrons la mesure dans le contexte de changement. Les instances territoriales jouent en effet un rôle prépondérant dans le processus de reconversion de l'industrie locale et dans le développement de la nouvelle activité microtechnique. Cela fera l'objet de la troisième partie du deuxième chapitre de cette thèse. A voir l'implication des instances politiques territoriales dans le processus de reconversion, on peut objectivement considérer que le lien qui unit la sphère politique à la sphère économique sur le territoire est fort, ancien, et que nous sommes bien en présence d'un système industriel localisé.

⁶⁶ Voir par exemple le cas de la fondation de l'école d'horlogerie, d'abord financée par la commune de Besançon avant de devenir un institut national. Partie 1.3.2.1. du chapitre 1 de cette thèse.

Nous appréhendons notre objet d'étude comme un univers objectivé, construit et reconstruit par les relations entre les individus qui l'habitent, et qui leur sert de support. Dans cette perspective, l'industrie horlogère est appréhendée comme un enchevêtrement de constructions plurielles, à la fois historiques et quotidiennes. Dès lors que l'on parle de « construction », on pense l'organisation à la fois comme le produit des élaborations antérieures et comme le résultat de processus en cours de restructuration. L'historicité représente ici une notion majeure, car la posture constructiviste induit l'idée que « *le monde social se construit à partir des pré-constructions passées* »⁶⁷. Ou, comme le soulignait Marx : « *Les hommes font leur propre histoire, mais ils ne la font pas arbitrairement, dans des conditions choisies par eux, mais dans les conditions directement données et héritées du passé* »⁶⁸.

Dans cette thèse, nous voulons démontrer que le changement est effectivement lié à des actions individuelles et collectives qui se mettent en place à un moment critique de l'histoire du système local. Mais nous souhaitons insister sur le fait que ces actions sont menées dans le cadre particulier du monde horloger bisontin, caractérisé par une histoire longue qui a lentement façonné les ressources objectives et subjectives dont disposent les acteurs de la communauté horlogère bisontine au moment de la crise.

C'est pourquoi dans cette partie nous commençons par décrire et analyser le système tel qu'il s'organise et fonctionne avant les années 1970. Une fois cette description réalisée, nous revenons sur les événements historiques qui l'ont façonné.

1.1. CARACTERISTIQUES PRINCIPALES DU SYSTEME INDUSTRIEL LOCALISE (S.I.L.) BISONTIN : AUTONOMIE ET INTERDEPENDANCE

Nous l'avons souligné, un S.I.L. se caractérise par des relations spécifiques avec son environnement et des relations internes complexes. Pour décrire l'industrie horlogère bisontine d'avant crise et en donner une image juste, il nous semble

67 CORCUFF, P., « *Les nouvelles sociologies : constructions de la réalité sociale* », Paris, Nathan, 1995. 126 pages.

68 MARX, K., « *Le 18 brumaire de Louis Bonaparte* », Paris, Librairie générale française, 2007. 281 pages.

nécessaire d'une part de restituer le système dans son environnement, et d'autre part de décrire et d'analyser son fonctionnement interne. C'est par cette démarche que nous mettons à jour les deux caractéristiques essentielles de l'industrie bisontine : son autonomie relative sur le territoire local, et l'interdépendance des structures qui la composent. Nous partons de la définition classique du système donnée par Mendras comme étant un « *ensemble d'éléments entre lesquels existent des relations telles que toute modification d'un élément ou d'une relation entraîne la modification des autres éléments et relations et donc du tout* » « *repose sur les deux concepts d'interdépendance et de totalité* »⁶⁹. Nous verrons que ces caractéristiques du système bisontin sont le fruit d'une construction historique.

1.1.1. Interdépendance des structures de production horlogères bisontines

On ne peut comprendre en quoi les unités du système productif sont interdépendantes sans tenir compte de la complexité technique de la montre mécanique. L'objet technique détermine la forme de l'organisation industrielle destinée à le produire. Il s'agit là du premier impératif qui se pose aux hommes pour ordonner la configuration des structures ou des systèmes de production. Et ceci est d'autant plus vrai lorsque le produit est complexe à fabriquer.

Un simple schéma de montre éclatée suffit à illustrer la complexité de l'objet⁷⁰. La montre compte entre cent et cent cinquante pièces pour un produit moyen de gamme. Elle se compose essentiellement de quatre éléments (voir illustration ci-dessous) :

- un organe moteur, le ressort, qui fournit l'énergie nécessaire à l'entretien des oscillations (1) ;

- un organe distributeur ou système de transmission des rouages qui démultiplient les oscillations pour permettre l'affichage de l'heure (2) ;

⁶⁹ MENDRAS, H., « *Les systèmes locaux de production en France* », in « *Revue de l'OFCE* », 1/2002 (n°80), p. 181-186.

⁷⁰ Voir annexe 3 « les composants de la montre mécanique »

- un système d'échappement qui transforme l'énergie reçue en impulsions (3) ;
- un organe régulateur constitué par un balancier spiral (4).



Comment une industrie qui se donne pour objectif de fabriquer des montres complètes parvient-elle à atteindre son but ?

Jusqu'à la période de l'avant crise, on observe deux grandes étapes distinctes dans le procès de production des montres :

-La fabrication des pièces détachées constitutives de l'objet « montre mécanique », qui comptent à la fois les composants du mouvement mécanique (ébauche, ancre, spiral, ressort, pierres, etc.) et les pièces d'habillage (boitier, cadran, aiguilles, verre, bracelet) ;

-L'assemblage des composants et l'emboitage pour fabriquer des montres terminées.

Sur les quelques cent cinquante entreprises horlogères présentes sur le territoire bisontin dans les années 1960, il existe une cinquantaine de fabriques de composants, et une centaine d'entreprises d'assemblage encore appelées entreprises

d'« établissement »⁷¹ ou entreprises de « terminaison ».

A Besançon, comme dans les deux autres grands bassins horlogers français du Haut-Doubs et de la Haute-Savoie⁷², la concentration de la production dans de grandes unités est rare, mais la mécanisation et la taylorisation sont assez poussées pour que le travail s'effectue en usine. Les usines sont donc de petite et moyenne taille, affichant globalement un caractère artisanal. En 1963, Besançon compte seulement quinze entreprises de plus de cinquante salariés, sur environ cent cinquante. La majorité des entreprises sont des petits ateliers qui comptent moins de dix salariés⁷³.

Cette organisation permet à l'industrie horlogère de s'inscrire au cœur même d'une ville telle que Besançon, comme elle le fait dans les grands bourgs de Morteau ou Villers le Lac dans le Haut-Doubs, ou dans les villes de Cluses et Annemasse en Savoie. Pour cette activité, et particulièrement à Besançon, il n'y a pas d'essaimage des structures en dehors de la ville. Dès l'origine de l'activité, les usines et les ateliers occupent le centre ville, donnant ainsi aux habitants une grande visibilité de l'industrie. Avec le temps, et en même temps que la mécanisation s'intensifie, des entreprises moyennes sortent de la Boucle pour s'implanter dans des zones moins exigües où ils construisent des bâtiments modernes, adaptés à un parc machine plus grand. Les petits ateliers d'assemblage restent cependant au cœur de la ville⁷⁴.

Dans le système horloger bisontin, les entreprises se répartissent de la sorte :

- les fabriques de composants ;
- les ateliers et entreprises d'assemblage ;
- les manufactures horlogères.

71 Avec le temps, le terme a évolué et ne désigne plus un mode de production, mais le travail d'assemblage des composants horlogers.

72 Voir partie 1.1.2. du chapitre 1 de cette thèse.

73 CHEVALIER, M., « *Tableau industriel de la Franche-Comté* », in *Economie et réalités franco-comtoises*, n°58, mars 1963. pp 83-91.

74 Voir annexe 4 « Carte CETEHOR 1954, répartition des entreprises horlogères dans le centre ville de Besançon »

1.1.1.1. Les fabriques de composants

Ces structures sont nombreuses car l'objet « montre » compte de multiples pièces qui sont produites dans des structures spécialisées. Une fabrique de composants se charge de la production d'un ou deux types de pièces. Il existe à Besançon une quarantaine de spécialités : fabrique de ressorts⁷⁵, fabrique de spiraux, fabrique d'aiguilles, etc. En fonction de la ou des pièces à produire, ces entreprises sont spécialisées dans une technique de fabrication spécifique : par exemple, les fabricants de couronnes de montre maîtrisent la technique du « décolletage »⁷⁶, alors que les fabricants de roues ou d'aiguilles maîtrisent la technique du « découpage-emboutissage »⁷⁷ ou du « fraisage »⁷⁸. Certaines entreprises bisontines sont les seules en France à fabriquer certains types de pièces horlogères, elles détiennent donc le monopole national. C'est le cas par exemple de « Techniglace », seule usine française à fournir les verres de montre. On compte dans ces structures monopolistiques un nombre de salariés allant de cent à deux cent salariés. Mais plus généralement, les fabriques de composants comptent entre trente et cinquante employés.

Ce sont des entreprises mécanisées, disposant de tours et de presses et de diverses machines-outils. On y trouve un personnel qualifié, les « mécaniciens-horlogers » formés en mécanique de précision, experts dans le travail des métaux, dans l'outillage et les machines-outils. Ces structures emploient également une main-d'œuvre non qualifiée, essentiellement féminine, qui se charge de la finition des pièces (reprise, ébavurage, nettoyage...).

« Dans les ateliers de mécanique, c'était les débuts de l'automatisme. On avait des machines et il fallait faire les outils, qui servaient à faire les pièces de montre, par exemple des outils qui servaient à fabriquer les ponts⁷⁹, donc il

75 Voir annexe 3

76 Voir annexe 5 « glossaire des différentes techniques de fabrication des composants ».

77 Ibid.

78 Ibid.

79 Voir glossaire 1.

*fallait fabriquer les outils qu'on allait adapter à la machine pour fabriquer telle sorte de pont, avec telle dimension... Ensuite on faisait les pièces, on les découpait, et une fois qu'elles avaient été découpées, elles partaient dans un atelier à côté, de plusieurs centaines de femmes, avec des petites presses, des grosses presses, des petits tours, des petites fraiseuses, et là la pièce était reprise de tous les côtés pour arriver à ce qu'elle soit prête à partir pour le montage, à l'horlogerie quoi. »
(ouvrier qualifié en mécanique)*

Les fabriques de composants produisent des biens qui n'ont d'autre intérêt que de fournir les entreprises d'établissage, qui se chargent alors de l'assemblage des fournitures, de manière à produire les montres terminées.

1.1.1.2. Les ateliers et entreprises d'établissage

Ces entreprises sont encore plus nombreuses, mais pour des raisons différentes. Il faut savoir que dans les années 1960, soixante-quinze pour cent des entreprises horlogères bisontines emploient moins de dix personnes. Ces petites structures sont toutes des entreprises d'établissage, spécialité du système bisontin. En effet, comme le souligne Michel Chevalier : « *L'établissage reste le plus souvent le fait de très petites entreprises. Près de deux cent établisateurs sont dispersés dans toute la région productrice, dont une cinquantaine à Besançon, qui fut longtemps spécialisée dans la terminaison* »⁸⁰.

L'exercice d'établissage consiste à monter les montres à partir d'ébauches, c'est-à-dire « *de mouvements de montre incomplets, sans parties réglantes, ni ressort moteur, ni cadran, ni aiguilles* »⁸¹, Les ébauches sont complétées avec des pièces fournies par les fabricants de composants. Outre le montage, les établisateurs doivent régler le mouvement et le contrôler. Ils réalisent enfin l'emboitage qui consiste à placer le mouvement terminé dans le boîtier, à poser le cadran, les aiguilles, le verre

⁸⁰ CHEVALIER, M., « *Tableau industriel de la Franche-Comté* », op cit.

⁸¹ « Le petit dictionnaire illustré de l'horlogerie » in <http://www.royal-quartz.com>

et le bracelet. Ils peuvent également se charger du « rhabillage », c'est-à-dire de la réparation des montres en traitant directement avec des clients lorsqu'ils ont pignon sur rue, ou le plus souvent en passant des accords avec des horloger-bijoutiers installés dans la France entière qui leur font parvenir les montres défectueuses déposées en boutique.

On trouve dans ces ateliers une main-d'œuvre qualifiée, des horlogers qui ont suivi une formation en centre de formation professionnelle. La main-d'œuvre y assemble quelques centaines de montres par an. Ils réalisent les assemblages individuellement, confectionnant les montres « de A à Z ». Ce modèle typiquement artisanal rappelle la description des ateliers artisanaux faite par Bernard Zarca, où « *chaque travailleur n'a pas la charge d'une des opérations nécessaires à la confection de l'ouvrage qui lui est confié, mais de l'ensemble de ces opérations.* »⁸².

Le mode d'écoulement de la petite production des « établisateurs » en atelier passe essentiellement par des marchands-revendeurs. Comme le souligne Viviane Isambert-Jamati, ils « *écoulent leur production soit par l'intermédiaire de grossistes bisontins, soit grâce à des représentants de bijouterie qui ajoutent à leur spécialité quelques montres de marques peu connues* »⁸³.

Parallèlement aux nombreux petits ateliers d'établissage, il existe quelques entreprises d'assemblage de taille moyenne, qui compte entre vingt et cent salariés. Dans ces structures, on assemble des produits horlogers pour de grandes marques horlogères. Ces marques conçoivent les plans de leurs produits, s'approvisionnent auprès de fabricants de composants, sous-traitent l'assemblage de leurs montres dans les entreprises moyennes d'établissage et écoulent la production sur le marché par le biais de boutiques d'horlogerie-bijouterie, de grossistes ou encore par la vente par correspondance (comme l'entreprise Maty à Besançon par exemple).

D'après les informations recueillies auprès d'anciens patrons de ces entreprises moyennes d'assemblage, les quantités imposées par les marques nécessitent une organisation rationnelle de la production, en rupture avec le modèle

82 ZARCA, B., « *L'artisanat français : du métier traditionnel au groupe social* », Paris, Economica, 1986. 290 pages.

83 ISAMBERT-JAMATI, V., « *L'industrie horlogère dans la région de Besançon : étude sociologique* », Paris, PUF, 1955. 116 pages.

artisanal de l'établissage. En moyenne, les personnes interviewées parlent de cinq cent à mille montres assemblées par jour dans les meilleures périodes de production. L'assemblage ne peut être le fait de machines, il reste une activité manuelle. Mais les dirigeants de ces structures disposent de moyens pour favoriser l'accélération du montage manuel, par le biais d'une parcellisation des tâches de plus en plus poussée, construite selon le modèle taylorien de « l'organisation scientifique du travail »⁸⁴. Au lieu de confier à un individu l'ensemble du montage d'un produit comme le font les artisans, ils décomposent l'ensemble du procédé d'assemblage en une série de gestes simples, chacun de ces gestes étant répétés plusieurs centaines de fois par jour par une salariée de l'entreprise, le travail non qualifié étant exclusivement féminin.

*« Avec mon frère on avait inventé des chaînes, des chaînes de montage (...). C'était un carrousel avec plusieurs petits chariots, et donc on faisait les montres depuis le début jusqu'à la fin. Au début de la chaîne on mettait les fournitures dans les chariots, la chaîne passait devant chaque employée, on avait un pédalier et les chariots arrivaient devant vous, celui qui avait une chose à faire la faisait, il sortait le chariot de la chaîne, quand il avait fini il le remettait et ça partait au suivant. Et comme ça à la fin de la chaîne les montres étaient finies. On en faisait pas mal, il est arrivé qu'on en fasse 1000 par jour, terminées, c'est-à-dire on montait les mouvements, on posait les cadrans, on les emboîtait et pis on les livrait. »
(patron d'une entreprise d'assemblage)*

1.1.1.3. Les manufactures horlogères

Outre les fabriques de composants et les entreprises d'établissage, il existe un autre type de structure au sein du système horloger bisontin : les manufactures horlogères. Il s'agit d'entreprises modernes qui tentent de maîtriser un maximum d'étapes de fabrication de la montre. Bien que cette concentration verticale soit antinomique avec le modèle traditionnel de l'établissage privilégié en horlogerie,

⁸⁴ TAYLOR, F., « *The principles of scientific management* », Forgotten Books, 1923. 144 pages.

elles essaient de concentrer la fabrication dans de vastes unités de production. Profitant de la mécanisation et de la modernisation des techniques de fabrication horlogères, elles tentent de réunir à la fois une partie de la production des pièces, leur assemblage et la commercialisation des montres. Elles disposent donc de leur propre marque et de leur réseau de distribution (boutiques spécialisées, centres commerciaux, bureaux de tabac...).

A Besançon, on ne compte que deux manufactures horlogères (Lip et Kelton) plus une manufacture suisse, Zénith. Dès lors que ces structures disposent de leurs propres marques, l'organisation interne de la production se complexifie : les « calibres »⁸⁵ sont créés dans des bureaux des méthodes où des ingénieurs conçoivent les plans des produits. Ces entreprises fabriquent leurs ébauches et réalisent les assemblages. Enfin elles commercialisent leur production dans des boutiques ou un réseau de distribution implantés sur le territoire national. Bien qu'elles tentent de maîtriser une grande partie du procès de fabrication, aucune des manufactures ne parvient à produire la totalité des pièces horlogères. Elles s'approvisionnent donc en partie chez les fabricants de composants pour les pièces qui doivent venir compléter les ébauches de montres.

Ces entreprises réunissent la plupart des groupes professionnels qui composent la communauté horlogère. Les ouvrières spécialisées représentent la plus grande part du personnel : elles réalisent les assemblages des montres sur des chaînes de montage, dans de vastes ateliers où la division des tâches est poussée à l'extrême. Des mécaniciens se chargent de la fabrication des ébauches et des pièces produites par l'entreprise et de l'entretien des machines-outils. Des horlogers qualifiés réalisent les assemblages complexes, les réparations des montres défectueuses. Ils exercent également dans les services de prototypages et participent à la création de nouveaux produits. Enfin des cadres, ingénieurs, travaillent au bureau des méthodes et à l'encadrement technique, tandis que le personnel administratif se charge des tâches relatives à la gestion de l'entreprise.

Avec une production qui peut atteindre plus d'un million de montres par an, comme c'est le cas chez Lip, elles absorbent une grande partie de la production des

85 Voir glossaire 1.

fabriques de composants. Il leur arrive également de sous-traiter une partie de leurs assemblages à des petites entreprises d'établissement lorsque les commandes sont trop importantes. Pour la confection de prototypes, certains assemblages ou réglages complexes sont confiés à des artisans locaux. Malgré les apparences, les manufactures sont donc, comme toutes les structures horlogères bisontines, tributaires des autres entreprises appartenant au système. Elles s'intègrent totalement dans le tissu industriel local et participe de l'interdépendance des structures.

A notre avis, cette organisation spécifique de la production rend l'industrie locale intéressante dès lors que des structures très variées, allant de l'atelier artisanal à la manufacture moderne, sont tributaires les unes des autres pour produire des montres complètes. Les fabricants de composants écoulent leur production auprès des entreprises d'assemblage et des manufactures ayant besoin de pièces pour confectionner les montres. Si l'une des structures ne joue pas son rôle dans le processus de fabrication, c'est l'ensemble de l'activité qui est en péril : chacun est donc un maillon essentiel, même si chaque entité est autonome et ne gère qu'une des tâches nécessaires à l'élaboration du produit.

L'organisation de la production au sein de l'industrie bisontine n'est donc pas sans rappeler la définition du système : « *les éléments qui composent le système sont en interactions, et le tout ne se résume pas à la somme des entités* »⁸⁶. Ici, fabriques de composants, entreprises d'assemblages et manufactures représentent les entités qui permettent au « tout » d'atteindre son objectif : produire des montres terminées. Un schéma du fonctionnement de l'industrie locale nous permet d'illustrer le caractère systémique de l'industrie locale. (Voir page suivante)

Il nous faut souligner qu'au-delà du domaine purement productif, le système bisontin compte plusieurs organes institutionnels : centre de formation, centre technique, laboratoires de recherche, organes de presse... Ainsi, si les entités de production sont en interdépendance, elles dépendent également d'un certain nombre d'institutions présentes sur le territoire qui assurent la formation de la main-d'œuvre, le développement technique et commercial des produits, la diffusion des

86 BERNOUX, P. (et al.), « *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* », Paris, Seuil, 2005. 291 pages.

informations relatives à la profession, etc. Lorsque nous reviendrons sur la construction historique du système horloger bisontin, nous verrons comment ces organes institutionnels sont venus combler des besoins spécifiques de l'industrie au fil du temps. Nous pouvons toutefois dès à présent dire que, par le biais de ces organes, l'industrie bisontine a su s'approprier et fermer le marché horloger. Comme le souligne Catherine Paradeise, « *La création d'un monopole de marché du travail est subordonnée à la reconnaissance sociale d'une compétence spécifique, comme valeur d'usage attachée à des savoirs et savoir-faire incorporés par certaines valeurs jugées non substituables à un moment et dans un univers de production donnés (firme, branche, nation).* »⁸⁷. Il est intéressant de noter qu'ici la reconnaissance de la compétence spécifique horlogère est rattachée à la fois à un secteur industriel et à un territoire, l'idée étant de préserver le monopole du marché du travail horloger au niveau du territoire circonscrit de la ville de Besançon.

Si les organes institutionnels entrent en interaction permanente avec les structures horlogères afin de protéger et de développer le marché horloger, ils participent de fait à la préservation de l'autonomie de l'industrie locale, autre caractéristique du « système ».

1.1.2. Un système caractérisé par sa relative autonomie

1.1.2.1. Autonomie du système bisontin dans le paysage industriel français

L'autonomie renvoie au « *caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose* »⁸⁸. Sa définition peut également s'entendre comme « *la situation d'une collectivité (...) dotée de pouvoir et d'institutions lui permettant de gérer les affaires qui lui sont propres sans interférence du pouvoir central* »⁸⁹.

Pour démontrer le caractère « autonome » du système dans les années 1970, il

87 PARADEISE, C., « *La marine marchande française : un marché du travail fermé ?* », op cit.

88 Dictionnaire Larousse 2010

89 Ibid.

convient de le restituer dans le paysage horloger français de l'époque et vérifier qu'il dispose, au niveau local, des moyens productifs et institutionnels lui permettant de fonctionner de manière indépendante.

Dans les années 1960, la branche industrielle horlogère française compte une dizaine de petits centres de production, mais seulement trois grands bassins horlogers : Besançon, le Haut-Doubs (zone frontalière entre la Franche-Comté et la Suisse) et la Haute-Savoie. Réunissant les bassins de Besançon et du Haut-Doubs, la région Franche-Comté abrite 80 % de l'activité, contre 20 % en Haute-Savoie, zone spécialisée dans la fabrication de composants horlogers. Les montres produites en Franche-Comté se situent dans le créneau du « moyen de gamme », c'est-à-dire des montres « ordinaires », de bonne qualité, sans fioritures. Les montres de luxe françaises sont rares et sont l'apanage du bassin de production parisien.

En 1960, la France produit cinq millions cinq cent mille montres ordinaires dont les neufs dixièmes proviennent de Franche-Comté, Besançon et Haut-Doubs confondu⁹⁰. Les deux bassins horlogers comtois comptent trois cent cinquante entreprises dont environ cent cinquante à Besançon et deux cent dans le Haut-Doubs. Les effectifs totaux de l'industrie de la montre dans le Doubs sont de l'ordre de sept mille cinq cents ouvriers, « répartis de façon à peu près égale entre Besançon et le Haut-Doubs »⁹¹.

Si les chiffres de l'époque ne permettent pas de distinguer la production propre au Haut-Doubs et à Besançon, cela ne signifie pas pour autant que les deux centres de production comtois collaborent. On pourrait penser *a priori* que les industries franc-comtoises se répartissent les tâches nécessaires à la fabrication des montres et que les structures institutionnelles de la filière horlogère française sont ancrées dans les différents territoires horlogers, ce qui n'est pas le cas. Sur les territoires circonscrits du Haut-Doubs et de Besançon sont implantées des industries qui tentent chacune de leur côté de maîtriser la totalité du processus de fabrication des montres. Ce qui distingue fondamentalement l'industrie bisontine de celle du Haut-Doubs, mais aussi des autres bassins de production petits ou grands, est qu'elle dispose de la

90 CHEVALIER, M., « *Tableau industriel de la Franche-Comté* », op. Cit. Page...

91 Ibid.

majorité des organes institutionnels du secteur horloger français, mises à part les écoles d'horlogerie qui existent dans de nombreuses zones de production. Ceci est lié à l'histoire des différents bassins, qui se sont construits indépendamment les uns des autres ce qui, nous le verrons, a profité à l'industrie bisontine.

Car à l'origine, les bassins horlogers du Haut-Doubs et de la Haute-Savoie sont des extensions de l'industrie horlogère suisse dont la croissance a conduit à une dilatation naturelle de l'ère de production par delà la frontière. Ces bassins ont longtemps eu pour vocation de fournir l'horlogerie suisse en composants horlogers. L'horlogerie savoyarde est restée sous la domination de Genève jusqu'aux trente glorieuses. Avant cette période, seuls les investisseurs genevois contrôlaient l'activité. Ce bassin de sous-traitance s'est historiquement spécialisé dans la fabrication de composants horlogers et n'a jamais véritablement cherché à produire ses propres montres. Quand à l'industrie du Haut-Doubs, elle commence à se désolidariser de la Suisse en produisant et en commercialisant ses montres à partir du XIX^e siècle et en institutionnalisant une école d'horlogerie en 1835. L'industrie bisontine s'organise quant à elle depuis la fin du XVIII^e siècle et se positionne dès son origine comme un bassin horloger français, indépendant de la Suisse. Nous reviendrons sur ce point un peu plus tard et verrons comment l'horlogerie bisontine a été implantée sur le territoire au lendemain de la Révolution Française par des horlogers suisses attirés par les idées révolutionnaires et déçus de la politique helvète. Nous verrons que le projet de cette implantation s'est construit sur l'idée de produire des montres françaises de façon autonome afin d'éviter à la France l'importation des produits Suisses. L'autonomie est donc une caractéristique essentielle de l'industrie horlogère bisontine dès son implantation ; elle tentera d'être préservée jusqu'à son déclin.

1.1.2.2. Maîtrise des organes professionnels et organisation syndicale propice à l'indépendance

Enfin, Besançon est la seule industrie horlogère de taille à ne pas s'être

construite avec mais contre la Suisse. Au cours de son histoire, elle a cherché très vite à maîtriser la totalité du processus de production des montres et à fermer le marché de l'horlogerie. Pour ce faire, elle s'est dotée au fil du temps de multiples organes institutionnels :

- un centre national de formation horlogère (école nationale d'horlogerie ou E.N.H.) qui prépare la main-d'œuvre locale ;

- un observatoire qui effectue des recherches en chronométrie et délivre les bulletins de qualité des produits horlogers nationaux ;

- un organe de presse professionnelle, « La France horlogère » ;

- un service technique, le CETEHOR (Centre Technique Horloger) qui a pour vocation de soutenir les entreprises dans la recherche et le développement des techniques de production ;

- un service commercial, le « C.I.M. » (Comité Inter-régional de la Montre) devenu « C.P.D.H. » (Comité Professionnel de la Montre), qui travaille au soutien à la commercialisation des produits horlogers bisontins ;

- la S.D.H. (Société de Développement Horlogère), société financière chargée d'assurer le financement des entreprises en ressources permanentes et de favoriser le regroupement des entreprises.

Nous reviendrons plus en détails sur les caractéristiques de chacun de ces organes dans l'analyse socio-historique de la construction du système horloger bisontin⁹². Mais nous pouvons dès à présent souligner que l'industrie locale a su se doter des outils lui permettant de maîtriser l'ensemble des contraintes fondamentales qui pèsent sur une industrie : la formation, la communication, le développement technique et commercial, la gestion des relations économiques entre les entreprises locales. Il s'agit là d'éléments qui favorisent l'indépendance du système au sein même de la filière horlogère française.

Au delà de la maîtrise des organes professionnels, il convient de revenir sur l'organisation syndicale de la branche horlogère française qui témoigne de

⁹² Voir partie 1.3.2. du chapitre 1

l'indépendance des bassins horlogers en France et de la prédominance du local sur le national au sein de cette filière. Dans un ouvrage interne du CETEHOR datant de la fin des années 1950, intitulé « L'organisation professionnelle de l'industrie horlogère en France et en Suisse », un schéma récapitulatif des syndicats professionnels horlogers français démontre que chaque zone de production dispose de son syndicat le représentant au sein de la « Chambre Française de l'Horlogerie » (C.F.H.)⁹³, elle-même implantée à Besançon. On distingue par exemple le « Syndicat de la fabrique d'horlogerie de Besançon » de la « Chambre syndicale des fabricants d'horlogerie du vallon de Morteau », du « Groupement des fabricants de montres de la Haute-Savoie et du Sud Est » ou encore de la « Chambre syndicale Parisienne des fabricants de montres ». L'ouvrage fait également état des problèmes de coordination rencontrés au sein de la C.F.H. lors de sa création en 1947 puis tout au long de son exercice, ce qui renforce l'idée selon laquelle les différents syndicats régionaux prônent davantage leur autonomie que la cohésion à l'échelon national. E. Ternant, dans le cadre de sa thèse d'économie sur « L'industrie de la montre en Franche-Comté », décrit en ces termes l'histoire mouvementée du C.F.H. : « *Les statuts initiaux ne prévoient pas la nomination d'un Président, mais précisent « qu'à chaque Conseil d'Administration, un président est désigné, assisté de deux assesseurs et d'un secrétaire », ce qui est révélateur des réticences de certains membres à la constitution de ce syndicat fédéral. L'unification syndicale n'aura rien d'un long fleuve tranquille. Bien qu'elle n'ait été que le chapeau des syndicats primaires par métier qui ont poursuivi leur existence séparée, les claquemets de portes et les démissions ont émaillé son histoire... »*⁹⁴.

Comme Olivier Borraz nous pensons que le repli incarne l'une des caractéristiques principales de la ville de Besançon. Dès les premières lignes de son ouvrage « Gouverner une ville. Besançon 1959-1989 », l'auteur indique que « *[Besançon] se caractérise en effet par des traits récurrents : repli sur soi, isolement relatif et faiblesse structurelle, forte dépendance vis-à-vis d'évènements extérieurs, absence d'une capacité de mobilisation locale. Aujourd'hui encore, ces*

⁹³ Voir annexe 6 « Tableau de l'organisation professionnelle horlogère française »

⁹⁴ TERNANT, E., « *La dynamique longue d'un système productif localisé : l'industrie de la montre en Franche-Comté* » in « Actes du colloque « De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975 », Besançon, février 1995.

traits conservent toute leur pertinence »⁹⁵. Et d'ajouter plus loin, à propos de l'horlogerie bisontine : « *si elle prend conscience des interdépendances qui la relie à d'autres marchés, elle tentera de s'en extraire ou de s'en protéger plutôt que de s'y engager pleinement* »⁹⁶.

Car le système bisontin cherche en effet systématiquement à préserver son autonomie, en maîtrisant la totalité du processus de production des montres mécaniques et des institutions professionnelles horlogères sur le territoire circonscrit de la ville. D'où un ancrage profond de l'activité au cœur de la cité comtoise qui, comme nous le verrons par la suite, a longtemps misé sur son industrie pour définir l'identité du territoire.

Reste maintenant à comprendre d'où vient cette organisation spécifique de la production qui met en interaction des structures et des acteurs divers dans le but de produire des montres. A expliquer également d'où émane cette volonté de maîtriser la totalité du processus de production, cette quête d'autonomie sur le territoire circonscrit de la ville qui conduit à la maîtrise des organes professionnels de la filière par l'industrie bisontine.

Seul un détour par l'histoire peut apporter des réponses à ces questions. Le fonctionnement de l'industrie s'est ancré dans l'esprit des acteurs, tant et si bien qu'ils estiment qu'une telle organisation va de soi. Partant de l'idée que le système est le fruit d'une construction sociale historique, nous mobilisons les sources documentaires ayant trait au passé à la fois de l'industrie horlogère en générale et de l'activité locale en particulier. Car il nous semble que c'est par le biais de l'histoire générale de la fabrication horlogère que nous pourrions expliquer la division des tâches et l'interdépendance des structures et des acteurs. Alors que c'est à partir du contexte d'implantation de l'activité sur le territoire que la quête d'autonomie de l'industrie horlogère bisontine prendra son sens.

95 BORRAZ, O., « *Gouverner une ville. Besançon 1959-1989* », Rennes, Presses universitaires de Rennes, 1998. 227 pages.

96 Ibid.

1.2. EXPLIQUER L'INTERDEPENDANCE DES STRUCTURES PAR L'HISTOIRE : L'HERITAGE DU MODELE DE L'ETABLISSEMENT

Comme nous venons de le voir, la division des tâches au sein du système productif bisontin peut s'expliquer en partie par la spécificité technique de l'objet produit. Pourtant, l'existence de manufactures prouve que si l'intégration de l'ensemble du procédé de fabrication dans une seule et même structure n'est guère possible, elle peut être approchée et rester économiquement rentable. Comment expliquer alors que dans un tel système, des ateliers artisanaux persistent aux côtés de structures modernes et que la division des tâches reste le modèle dominant ? Il s'agit selon nous d'un héritage, d'une survivance de la forme originelle artisanale de la fabrication horlogère.

1.2.1. Aux origines de la fabrication horlogère⁹⁷

1.2.1.1. Naissance de l'horlogerie mécanique

L'horloge mécanique est une invention de l'Europe médiévale qui naît approximativement vers la fin du XIII^e siècle, début du XIV^e siècle. Il est difficile de savoir avec précision quand et où l'horloge mécanique fait son apparition. Ceci est lié à l'amplitude du terme « *horologium* » au Moyen-âge. Il s'agit à cette époque d'une « *notion générale regroupant tous les moyens et tous les expédients permettant de déterminer et d'indiquer le temps* »⁹⁸.

Le terme apparaît dans les textes mais désigne aussi bien des installations de

⁹⁷ Nous nous appuyons ici sur les travaux d'historiens spécialisés dans l'histoire de la mesure du temps tels que :

— LANDES, D., « *L'heure qu'il est : les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne* », Paris, Gallimard, 1987. 622 pages.
— DORHN-VAN ROSSUM, G., « *L'histoire de l'heure. L'horlogerie et l'organisation moderne du temps* », Maison des sciences de l'homme, Paris, 1997. 464 pages

⁹⁸ LANDES, D., « *L'heure qu'il est : les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne* », op cit.

réveils, d'horloges à sonnerie ou d'horloges mécaniques. Depuis longtemps dans les monastères on utilise des installations permettant de répéter mécaniquement un signal sur une ou plusieurs cloches. Déjà ces installations sont désignées par le terme « *horologium* », mais ce ne sont pas encore des horloges mécaniques. Ne sont des horloges mécaniques à proprement parler que les appareils de mesure du temps dotés d'un échappement, c'est-à-dire d'un organe chargé de réguler la rotation d'un arbre entraînée par un poids. L'échappement freine et régule le mouvement de l'arbre de manière à créer une rotation régulière qui coïncide avec une norme temporelle, par exemple une heure équinoxiale. Pour les spécialistes de l'horlogerie, l'échappement représente l'innovation qui marque la naissance de l'horlogerie mécanique.

L'échappement d'horlogerie n'est pas en soi une invention, mais une amélioration des horloges et installations déjà présentes dans les clochers, les beffrois et les palais royaux. Comme le souligne G. Dohrn-Van Rossum « *L'apparition de l'échappement du mécanisme horloger n'a trouvé aucune espèce d'expression dans les récits de l'époque. (...) le passage à l'horlogerie mécanique n'est pas traduit dans le langage, il n'a pas provoqué de changement de terminologie* »⁹⁹. D'où la difficulté des historiens pour retrouver les origines exactes de l'horloge mécanique.

1.2.1.2. *Émergence d'une profession*

Il en va de même pour la naissance de la profession d'horloger : si l'échappement est une évolution avant d'être une invention, il est difficile de retrouver les premiers horlogers qui auraient initié les autres à leur art. Le terme d'« *horologarius* », utilisé pour désigner une profession, apparaît pour la première fois au XIII^e siècle dans le livre de compte d'un monastère de l'Hampshire et désigne « *l'homme chargé de la maintenance de l'horloge, qui y travaille*

⁹⁹ DORHN-VAN ROSSUM, G., « *L'histoire de l'heure. L'horlogerie et l'organisation moderne du temps* », op cit.

manifestement avec une rémunération fixe »¹⁰⁰.

Avec la diffusion des horloges mécaniques, au cours du XIV^e siècle, les moines qui pouvaient jusqu'alors jouir d'un certain monopole ne constituent après cette date qu'une minorité discrète. Les informations disponibles jusqu'au milieu du XIV^e siècle montrent que l'horlogerie n'est pas issue d'un artisanat précis, mais relève d'une maîtrise des appareils horaires par des travailleurs du métal comme les forgerons, les armuriers ou les orfèvres.

La désignation professionnelle d'« horloger » ou « horlogeur » apparaît au début du XV^e siècle, mais les historiens estiment qu'il ne s'agit pas véritablement de spécialisations durables, et que les personnes désignés comme des horlogers ne vivaient pas uniquement de la construction d'horloges. Parmi les différents groupes dans lesquels on retrouve des horlogers, figurent :

- **Les constructeurs savants** : Il s'agit d'illustres savants, constructeurs d'instruments astronomiques et fabriquant accessoirement des horloges. Ces constructeurs ont suivi une formation universitaire, et allient des connaissances théoriques de haut niveau à des capacités pratiques dans le domaine de l'artisanat d'art.

- **Les ingénieurs** : Le terme « *ingeniator* » ou « *ingenarius* » existe depuis le XII^e siècle. Il désigne des techniciens-créateurs polyvalents, capables de fabriquer des engins de guerre, des moulins, des ouvrages hydrauliques ou des instruments de musique, et plus tard, des horloges mécaniques. Ces ingénieurs travaillent régulièrement en tant qu'horloger au service des villes, et ont un contact étroit avec les responsables des villes et des Etats. L'horloge mécanique, alors perçue comme une source de légitimation du pouvoir, est un enjeu important pour les représentants de l'Etat qui s'associent avec les ingénieurs-horlogers pour l'entretien des installations.

- **Les forgerons et serruriers** : il s'agit du groupe numériquement le plus important parmi les horlogers du bas Moyen-âge (60 %). Ce sont en majorité des

100 LANDES, D., « *L'heure qu'il est : les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne* », op cit.

artisans urbains, des ouvriers qualifiés, ni très pauvres ni très riches. Ils appartiennent à des corporations de serruriers ou de forgerons, et, à la différence des savants et des ingénieurs, ne pèsent pas un poids particulier dans leur environnement.

Petit à petit, ce sont les membres des corporations artisanales de forgerons, d'orfèvres, de serruriers..., qui vont mettre en avant la mention professionnelle d'« horloger » et se focaliser sur l'horlogerie, jusqu'à ce que d'activité secondaire, elle devienne leur activité principale. A la même époque, au milieu du XV^e siècle, les guildes des artisans du métal tentent de réserver à leurs membres l'exclusivité de la fabrication horlogère. Mais ces prescriptions ne concernent que la branche professionnelle naissante de la « petite horlogerie », les spécialistes des horloges de clocher n'ayant jamais été soumis à l'obligation d'appartenir à une corporation.

1.2.1.3. De l'horloge monumentale à la montre

La « petite horlogerie » naît de la miniaturisation des procédés utilisés pour les « horloges monumentales », qui va conduire à la fabrication des premières horloges d'appartement au XV^e siècle, puis au tournant du XV^e / XVI^e siècle, à l'apparition des premières montres. *« L'idée de réduire les petites horloges portatives à des objets d'apparat à porter sur soi en monstrance – d'où le terme de « montre » – était à la fin du XV^e et au début du XVI^e siècle dans l'air du temps, en Italie, comme en Allemagne ou en France. Ceci n'est autre chose que la résultante de la miniaturisation progressive de l'horlogerie »*¹⁰¹.

L'introduction des appareils de mesure du temps dans la sphère privée favorise l'augmentation de la demande et conduit au développement de l'activité. La première corporation d'horlogers français est créée à Paris en 1544. Les statuts qui réglementent la « corporation des horlogers de Paris » sont promulgués par François I^{er} et comptent quatorze articles. L'apprentissage du métier est fixé à une durée minimum de six ans et l'obtention de la maîtrise d'horloger dépend de la réussite

101 www.worldtempus.com

d'un « chef-d'œuvre ». Le travail de fabrication et le montage complet de la montre reste le fait d'un seul homme. Il faut dire, comme le souligne Viviane Isambert-Jamati, que « *la « terminaison » se distinguait à peine de la fabrication des pièces du temps de l'horlogerie proprement artisanale : à mesure qu'il avait dégrossi une pièce, l'horloger l'essayait en bonne place, puis la rectifiait, puis la plaçait encore.* »¹⁰². Cela n'empêche pas les horlogers de se regrouper dans des ateliers de production mais il n'est pas encore question de division des tâches et de spécialités. On parle alors d'« art horloger » et l'on qualifie les fabricants d'« artistes » ou encore de « maîtres-horlogers ».

Les horlogers du Moyen-âge ne constituent pas un groupe homogène. Les qualifications et les tâches divergent selon que l'on parle des savants, des ingénieurs ou des forgerons. Au XVI^e siècle, la fabrication horlogère devient une activité typiquement artisanale, forme qu'elle gardera jusqu'à la fin du XVII^e siècle. A cette époque, le développement de l'activité horlogère en France est freiné par la révocation de l'Édit de Nantes. La plupart des horlogers français sont de confession protestante et les « dragonnades » les poussent à rejoindre la Suisse, terre d'Asile. Les quelques artisans-horlogers restant en France continuent à exercer leur profession telle qu'ils l'ont apprise et n'apportent guère de changement au métier. En Suisse par contre, le nombre d'artisans et leur proximité dans les grands centres urbains favorise une transformation de l'activité qui va lentement se restructurer, selon un modèle proto-industriel connu sous le nom « d'établissage ». Ce modèle, qui se caractérise par un éclatement des tâches entre divers spécialistes, apparaît en Suisse, et plus particulièrement dans le massif du Jura. C'est dans cette zone transfrontalière entre la Franche-Comté et la Suisse qu'il faut rechercher l'origine de l'éclatement des tâches dans le domaine horloger.

102 ISAMBERT-JAMATI, V., « *L'industrie horlogère dans la région de Besançon : étude sociologique* », Paris, PUF, 1955. 116 pages

1.2.2. L'établissage : un modèle proto-industriel jurassien

1.2.2.1. Innovations techniques et éclatement des tâches

Comme le souligne D. S. Landes dans l'ouvrage intitulé « L'heure qu'il est », « *L'établissage désigne un mode de production économique proto-industriel qui s'est répandu à partir du XVIII^e siècle dans le Jura, en particulier dans les Montagnes neuchâteloises. Il concernait principalement la production horlogère.* »¹⁰³

Selon une définition classique, L'établissage « *consiste à produire un bien en divisant le travail de fabrication en petites unités spécialisées et indépendantes et à réunir l'ensemble des pièces au dernier moment pour la finalisation du produit.* »¹⁰⁴. Pour comprendre comment naît ce modèle productif dans le massif jurassien, il faut revenir sur l'histoire de la fabrication horlogère en Suisse et sur son développement au début du XVIII^e siècle.

En Suisse, au XVI^e et XVII^e siècles, les corporations d'orfèvres et d'horlogers sont concentrées en ville. A cette époque, « *la fabrication de la montre est une activité de type urbain en Suisse. Elle est fabriquée par des orfèvres qui se limitent à la ville de Genève. Pendant le XVII^e siècle, l'horlogerie se développe à Genève jusqu'à occuper en 1700 la première place des exportations de la ville* »¹⁰⁵. L'arrivée de nouveaux artisans chassés de France à la fin du XVII^e siècle, le brassage entre ces travailleurs et les corporations d'orfèvres qui leur réserve un accueil favorable, enfin la proximité entre tous ces artisans qui se mêlent au cœur des villes helvètes, favorise une forte émulation. Celle-ci est propice à l'amélioration technique du mécanisme horloger dans son ensemble mais aussi des pièces qui le composent.

Ce sont les améliorations apportées aux ébauches de montres qui sont à

103 LANDES, D., « *L'heure qu'il est : les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne* », op cit.

104 www.worldtempus.com

105 BARBE, N., LIOGER, R., « *Les industries jurassiennes : savoir-faire et coopération* », Paris, P. Lang, 1999. 440 pages.

l'origine de l'éclatement des tâches. Tant que les ébauches restent rudimentaires, la part de retouches est primordiale dans la tâche de l'horloger. Seul un artisan extrêmement qualifié peut réaliser le travail d'assemblage des composants, effectuer les retouches et les réglages nécessaires.

A la fin du XVII^e siècle, les ébauches deviennent plus précises avec l'apparition de spécialistes : les « faiseurs d'ébauches ». Comme leur nom l'indique, ces artisans se consacrent à la fabrication des ébauches c'est-à-dire de la « cage », des pièces du mécanisme de remontoir et de mise à l'heure, et du barillet. Les horlogers qui travaillent à partir de ces ébauches sont appelés les « finisseurs », puis plus tard « les termineurs ». Ils n'ont plus qu'à œuvrer les roues et les pignons, l'échappement, puis à rectifier toutes les pièces pour que l'ajustage soit exact. L'assemblage des composants se simplifie ; les horlogers peuvent alors confier certaines tâches à des ouvriers moins qualifiés.

1.2.2.2. Division des tâches et élargissement de l'aire de fabrication

Petit à petit, les spécialités apparaissent toujours plus nombreuses et favorisent une production plus rapide et moins onéreuse. Il s'agit de la naissance du système de l'établissage, caractérisé par une division très fine du travail. « *Un établisseur, souvent plus marchand que fabricant, distribue à divers producteurs le travail nécessaire à l'élaboration des pièces constitutives de la montre que certains montent partiellement avant les phases ultimes d'assemblage et de réglage réalisées par l'établisseur lui-même ou par les horlogers les plus qualifiés qu'il a embauchés* »¹⁰⁶. On voit ainsi apparaître des spécialistes tel que « le planteur d'échappement » ou « sertisseur », le « pivoteur » qui se charge du tournage et du polissage des axes et des pivots, « l'acheveur » qui établit les pièces d'échappement entre elles, etc.

La simplification des assemblages combinée au manque de travailleurs

¹⁰⁶ MAYAUD, J-L., MAUHERAN, J., « *Besançon horloger, 1793-1914* », Besançon, Musée du temps, 1994. 124 pages.

disponibles dans les grandes villes helvètes poussent les établissements à faire appel à une main-d'œuvre abondante dans la montagne jurassienne : les paysans. Cette population est très rentable : elle est peu exigeante sur le plan financier, et elle dispose de temps libre lors des variations saisonnières. « *Nous nous trouvons en effet dans un milieu contraignant : le climat est rigoureux, marqué par de longs hivers froids, durant lesquels la neige limite les déplacements et rend impossible les travaux aux champs (...) Les maigres rendements agricoles et la disponibilité de main-d'œuvre durant les longs mois d'hiver poussent dans un premier temps des paysans-éleveurs vers le double emploi, puis rapidement vers des emplois définitifs dans l'horlogerie* »¹⁰⁷. L'activité horlogère sort ainsi des limites des villes pour intégrer le milieu rural. Au XVIII^e siècle, la production horlogère suisse ne cesse d'augmenter et les besoins en main-d'œuvre sont tels que la nébuleuse proto-industrielle suisse dépasse la frontière pour mobiliser la population rurale du Haut-Doubs. C'est ainsi que l'activité horlogère s'ancre sur la zone frontalière entre la Franche-Comté et la Suisse.

Or cet élargissement de l'aire de fabrication ne s'étend pas « naturellement » jusqu'à la ville de Besançon. Il faut que les événements politiques révolutionnaires poussent un homme, le suisse Laurent Mégevand, à initier le projet d'implanter une fabrique horlogère à Besançon qui reproduirait le modèle suisse de l'établissage. Nous reviendrons dans la sous-partie suivante sur les circonstances de l'implantation de l'activité horlogère à Besançon.

Avant cela, voyons comment le modèle proto-industriel de l'établissage a évolué vers une industrie de production compétitive, en mesure de se perpétuer jusqu'à la fin du XX^e siècle.

107 MOINE, A., « *Le territoire comme un système complexe : des outils pour l'aménagement de la géographie* » in « 7^{ème} rencontres de Théo Kant », janvier 2005.

1.2.3. La forme industrielle horlogère marquée par son héritage

1.2.3.1. Simplification des procédés de fabrication

Au cours du XVIII^e siècle, l'organisation de la production horlogère se caractérise toujours par de nombreuses spécialités et par la place centrale de l'établissement. Bien sûr, chacun des spécialistes tente d'améliorer sa production, et l'on voit poindre quelques améliorations des outils chez les horlogers. Mais il faut attendre le XIX^e siècle et la révolution industrielle pour que les procédés de fabrication des montres se transforment et que leur mode de production évolue vers un modèle industriel.

La révolution industrielle apporte avec elle la mécanisation, et les fabricants de pièces détachées se saisissent des innovations du moment pour améliorer leur production, tant quantitativement que qualitativement. L'utilisation de machines pour la fabrication des pièces favorisent leur standardisation, qui conduit encore à une simplification du travail de montage. De nombreuses spécialités dans le travail d'assemblage disparaissent puisque les pièces ont de moins en moins besoin de retouches. Des normes de production sont mises en place pour que toutes les pièces deviennent interchangeables, et qu'elles s'assemblent parfaitement. Finalement, cela conduit progressivement à la disparition des petites spécialités. Le montage de l'ensemble des composants revient à une seule personne, le « termineur », un horloger qui assemble la montre « de A à Z ». Parallèlement, les spécialités existantes dans le travail de fabrication des pièces s'affirment pour produire des pièces de plus en plus précises et normées.

1.2.3.2. Les deux spécialités horlogères : fabrication de composants horlogers et assemblage

C'est ainsi qu'au cours du XIX^e siècle se scindent les deux grandes spécialités

que l'on connaît, à savoir la fabrication des composants d'une part, et leur assemblage d'autre part. Ce modèle industriel se pérennise et la productivité augmente grâce à cette organisation du travail, caractérisé à la fois par la présence de structures modernes, notamment les fabriques de composants, et des ateliers d'assemblage, qui restent majoritairement artisanaux.

Pour qu'un tel système industriel fonctionne et perdure, et ce malgré la séparation fabrication des composants / assemblage, il faut que les structures qui collaborent soient géographiquement proches. A l'heure où les moyens de communication et de transport ne sont pas encore très développés, la proximité des structures semble être indispensable. A Besançon, si l'on trouve toutes les spécialités sur le territoire dès l'origine de l'activité, en 1793, c'est que les responsables de cette implantation ont volontairement reconstitué le modèle original de l'établissement au sein de la cité comtoise.

1.3. L'AUTONOMIE DU SYSTEME HORLOGER BISONTIN : LIEE AU CONTEXTE D'IMPLANTATION DE L'ACTIVITE SUR LE TERRITOIRE

Nous l'avons déjà évoqué à plusieurs reprises : dès l'origine, le système horloger bisontin affiche une volonté de maîtriser la totalité du processus de fabrication des montres sur son territoire, de manière à se défaire de l'importation des produits suisses. Cette volonté première d'autonomie aura des conséquences sur l'organisation de la production à Besançon, et notamment sur la fermeture des marchés : d'une part elle conduit à la fermeture du marché du travail et d'autre part à la construction d'une protection pour le marché des produits horlogers. Ces protections passent la création d'organes institutionnels propre à la filière horlogère française, inscrits au cœur même du territoire bisontin.

1.3.1. Implantation d'une industrie horlogère à Besançon : le « projet Mégevand »

1.3.1.1. Le contexte révolutionnaire

Laurent Mégevand est négociant horloger au Locle. Au cours de la Révolution Française, il connaît des difficultés financières et se trouve menacé d'expulsion par les autorités helvètes pour sa participation aux troubles révolutionnaires qui sévissent en Suisse. Pour résoudre ses problèmes de trésorerie et continuer à défendre ses idées politiques, Mégevand élabore un projet d'envergure, visant à implanter une manufacture d'horlogerie en France. A cette époque, il n'existe sur le territoire français que quelques petits ateliers artisanaux où les horlogers travaillent encore seuls, à l'établi, et réalisent quelques dizaines de montres par an. Ainsi, chaque année, la France importe près de 120 000 montres suisses ce qui représente une dépense considérable. Mégevand sait qu'en proposant d'installer une fabrique horlogère sur le territoire français, en permettant à la France de produire ses propres montres, il s'attirera le soutien des représentants politiques français. Au cours de ses multiples tractations avec les instances politiques françaises, il soumet son projet à quelques membres de l'Assemblée Constituante tels Mirabeau, Condorcet et Vergniaud, à qui le projet plaît. Il reçoit officiellement le soutien de l'Etat Français par décret du 31 septembre 1790, « *plaçant sous la munificence nationale les citoyens qui apportent en France une nouvelle branche d'industrie* »¹⁰⁸. Cet article lui apporte l'assurance d'un soutien financier et matériel.

La position de la ville de Besançon sur l'axe du canal Rhin-Rhône en projet à l'époque, son emplacement sur la route de l'horlogerie entre Neuchâtel et Paris, la proximité avec l'axe Genève-Bâle, désigne la cité comtoise comme le meilleur emplacement possible pour créer la manufacture horlogère de Mégevand. La promiscuité avec la zone de production transfrontalière, permettant également l'importation d'outils et de matière première en cas de besoin, est un atout non négligeable. La proximité relative avec la Suisse est également un avantage pour

108 TOILLON, E., « *Besançon ville horlogère* », Joué-lès-Tours, Alan Sutton, 2000. 126 p.

inciter les horlogers suisses et leur famille à s'installer à Besançon. Car pour mener à bien son projet, Mégevand doit convaincre une partie de la main-d'œuvre horlogère suisse de le suivre en France. Le contexte politique de la Suisse est favorable au départ des horlogers. A Neuchâtel, la proximité de la France et des idées révolutionnaires de plus en plus marquées inquiètent la souveraineté. Le roi de Prusse, Comte de Neuchâtel, déclenche une sévère répression contre toute manifestation de sympathie à l'égard des révolutionnaires. Cependant, un grand nombre d'horlogers Neuchâtelois, du Locle et de la Chaux-de-Fonds sont déjà affiliés à la Société des Jacobins de Morteau et célèbrent « l'enterrement de la royauté » lors de bruyantes manifestations. Certains sont arrêtés et proscrits du territoire. Parmi eux, d'anciens chefs d'atelier et des ouvriers s'engagent au côté de Mégevand.

1.3.1.2. Campagne de débauchage des ouvriers suisses

A Genève, la nouvelle législation des corporations interdisant l'apprentissage des métiers qualifiés de l'horlogerie aux enfants n'appartenant pas à la bourgeoisie prive un certain nombre de familles du droit de perpétuer le métier. L'injustice de cette nouvelle politique professionnelle s'oppose aux idées nées de la Révolution Française qui s'imposent par delà la frontière. Les conditions de travail en France conviennent à cette population spoliée qui adhère rapidement au « projet Mégevand ».

Les premiers horlogers qui accompagnent Mégevand lors de son installation sont au nombre de quatre-vingt. D'autres suivront, en réponse à la campagne de débauchage mise en place par Mégevand, qui consiste à attirer de nouveaux travailleurs grâce à des prospectus envoyés clandestinement au Locle et dans la zone transfrontalière. Ces imprimés font état des privilèges qui seront accordés par la municipalité de Besançon aux ouvriers de la future Manufacture Mégevand. Y est stipulé entre autre que : « *La république paiera tous les frais de transport pour les personnes, outils et effets des ouvriers. (...) Il sera fait une avance de 5000 marcs*

d'argent en matière ou l'équivalent en or, pour la fabrication des boîtes et autres fournitures (...) cette avance leur sera faite par la République sans aucun intérêt. (...) Les ouvriers de la manufacture seront aux mêmes droits et obligations que tous les citoyens de la République, et néanmoins, les jeunes gens de l'âge de 18 à 25 ans ne seront pas soumis à la réquisition ni à toute autre subséquence pendant 2 ans. (...) »¹⁰⁹.

La campagne de débauchage sera un succès puisqu'on comptera près de 2000 personnes venues de Suisse au début du XIX^e siècle, épouses et enfants compris.

1.3.1.3. Modèle de l'établissage helvète reproduit à Besançon

L'objectif de la manufacture horlogère bisontine est de produire des montres sans recourir aux composants fabriqués dans le Haut-Doubs ou en Suisse. Le projet est de fonder une industrie horlogère française indépendante et autonome. C'est pourquoi le modèle de l'établissage, qui fonctionne en Suisse, est repris et mis en place à plus petite échelle sur le territoire bisontin. La partie que l'on appelle « la fabrique » fournit les mouvements bruts, ou « ébauches ». Cent trente trois ouvriers y travaillent sous la direction du mécanicien suisse Sandoz. Les ébauches sont ensuite confiées à différents ateliers de fabrication de la manufacture. Ainsi, comme le souligne Mégevand dans ses mémoires sur l'organisation du travail de l'industrie bisontine, « *les chefs d'atelier échangent le superflu de leur industrie particulière avec le superflu des autres ateliers. Par exemple, les faiseurs de ressorts donnent leur production en échange de mouvements, de boîtes, etc., de manière que tous les ateliers s'occupent mutuellement, produisent des montres qui sont ensuite vendues au commerce* ».

Toutes les spécialités horlogères sont représentées sur le territoire bisontin. L'équilibre qui s'était patiemment instauré dans la montagne jurassienne est reconstitué à Besançon grâce à la création d'un « comptoir principal ». Sa mission est, entre autre, d'organiser le travail en « *régularisant l'industrie individuelle (...)*

109 Ibid.

dont les chefs auront soin que les différentes pièces qui composent une montre soient fabriquées dans des proportions relatives »¹¹⁰. Alors que les premières campagnes de débauchage visaient à recruter en masse, les suivantes s'axent sur des spécialités ciblées dans le but de combler les manques au sein de la fabrique bisontine. Il est nécessaire en effet que l'ensemble des métiers de l'horlogerie soient représenté afin que les montres produites en France le soient de manière autonome. On dénombre finalement 40 métiers pour un total de 796 ouvriers aux qualifications clairement établies au sein de la manufacture bisontine au début du XIX^e siècle.

Autre objectif de ce comptoir, la commercialisation des montres, avec un négoce à Besançon et un second à Paris, géré par le frère cadet de Mégevand, François-Alexandre. La production de la manufacture doit remplacer l'importation de montres étrangères qui affluaient jusque-là sur le marché français. Elle organise la distribution des montres bisontines sur le territoire national. En même temps qu'il organise la production des montres sur le territoire bisontin, Mégevand met en place leur commercialisation par le biais des comptoirs horlogers.

1.3.1.4. Déclin et renouveau de l'horlogerie à Besançon à la fin du XVIII^e siècle

A partir de 1798, la manufacture connaît des difficultés. L'ampleur du projet a été sous-estimée, la production n'atteint pas les chiffres escomptés. Alors que les initiateurs du projet annonçaient être capables d'éviter l'importation de 120 000 montres suisses, la fabrication annuelle bisontine atteint seulement 15 000 unités. L'Etat Français se retire du projet et Mégevand, qui a utilisé une grande part des fonds destinés à la Fabrique pour son propre compte en acquérant des biens nationaux, est accusé d'escroquerie. La Manufacture Nationale fait faillite et Mégevand perd le titre « d'entrepreneur » le 11 thermidor de l'an VI (29 juillet 1798). Il meurt ruiné, touché par une balle perdue lors du siège de Besançon par les troupes autrichiennes en 1814.

La faillite de la Manufacture pousse certains horlogers suisses à repartir dans

110 MAYAUD, J-L., MAUHERAN, J., « *Besançon horloger, 1793-1914* », Besançon, op cit.

leur pays, mais la plupart s'établissent à leur compte à Besançon, et continuent à exercer leur métier. L'écoulement de leur production est prise en charge par les affairistes Bretillet, Moutrille et Bernard qui reprennent le comptoir d'horlogerie créé par Mégevand et organisent la production en fonction de la demande. Cette nouvelle activité porte le nom de « Fabrique de Besançon » et désigne l'ensemble des unités de production de composants, d'assemblage et de commerce de montres qui relèvent du secteur de Besançon. La production s'organise autour des régulations commerciales de ces négociants qui pérennisent le réseau commercial mis en place par Mégevand. Ils offrent à la main-d'œuvre bisontine l'assurance d'un minimum vital complété par les réseaux de distribution de nouveaux établissements bisontins.

Le passage de Mégevand à Besançon est considéré comme l'acte de naissance de l'industrie horlogère bisontine. Avec lui, il importe une main-d'œuvre qualifiée, un savoir-faire avéré, ainsi qu'un outillage adapté. Dès son origine, l'industrie horlogère bisontine se caractérise par la maîtrise totale du processus de fabrication des montres sur le territoire circonscrit à la ville de Besançon. Malgré le fiasco financier de Mégevand et l'échec de la Manufacture, les bases de l'industrie horlogère bisontine sont posées et l'organisation du travail est favorable au développement de la production horlogère. Cinquante ans plus tard, l'industrie bisontine produit à elle seule plus de 90 % des montres écoulées sur le marché français et devient la « Capitale française de l'Horlogerie », statut qu'elle gardera jusqu'au moment de son déclin.

1.3.2. Fermeture du marché du travail, contrôle du marché des produits

Si l'industrie bisontine parvient à acquérir le monopole sur le marché français de la montre dès le début du XVIII^e siècle, c'est qu'au-delà de son implantation initiale favorable à un essor rapide, elle se donne les moyens institutionnels de protéger et de faire évoluer l'activité. Au gré des besoins et des contraintes internes et externes, elle organise d'abord la fermeture du marché du travail, par le biais de la création d'une institution pédagogique destinée à réguler l'accès à la profession et

l'attribution des rôles. Puis elle construit les conditions de protection du marché des produits, grâce à des organes scientifiques et techniques qui soutiennent les entreprises locales. En créant ces structures et en les inscrivant sur le territoire bisonnin, elle se construit en un système autonome capable de peser fortement dans les négociations au sein de la branche horlogère française.

1.3.2.1. Premier besoin : fermer le marché du travail horloger et contrôler la division du travail

Au milieu du XIX^e siècle, l'augmentation de la productivité liée à la mécanisation appelle un besoin croissant en main-d'œuvre qualifiée. La liberté du travail instaurée à la même époque dans les pays « *saisis par la révolution libérale* »¹¹¹ abandonne le marché du travail aux seuls lois de l'offre et de la demande. Cette nouvelle législation s'avère être néfaste à l'activité horlogère bisonnienne. Les ouvriers embauchés dans les fabriques, sans formation, ne sont pas toujours à la hauteur, et des artisans sans expérience ni apprentissage s'installent comme établissements. L'accès au métier de ces non-initiés aux savoirs et aux valeurs de la communauté horlogère appauvrit la qualité des produits et nuit à l'image de l'industrie locale. De nombreux patrons se plaignent du niveau déplorable des jeunes travailleurs et des abus qui sont liés à l'absence de réglementation d'accès au métier. Dans son ouvrage « *Besançon horloger, 1793-1914* », Jean-Luc Mayaud cite le passage d'un manifeste rédigé par un ensemble de patrons locaux : « *La science des Bréguet*¹¹², des Janvier¹¹³ ne [doit pas faire] naufrage au milieu de cette accumulation d'ouvriers, où le trafic parasite et l'horlogerie bâtarde découragent parfois le travail consciencieux »¹¹⁴. Alors que pour eux, il devient impératif de former la main-d'œuvre, les patrons locaux profitent de l'Exposition Universelle de

111 POLANYI, K., « *La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps* », Paris, Gallimard, 2009. 467 pages.

112 Famille d'horlogers et physiciens suisses nationalisés français dont : Abraham Louis Bréguet (1747-1823), Louis François Clément Bréguet (1803-1883), petit-fils du précédent, et Louis Charles Bréguet (1880-1955), petit fils du précédent.

113 Antide Janvier (1751-1835), né dans le Jura, maître horloger et physicien, horloger du roi Louis XVI, connu pour ses planétaires et ses pendules compliquées.

114 MAYAUD, J-L., MAUHERAN, J., « *Besançon horloger, 1793-1914* », op cit.

1860 pour convaincre les ministres présents de la nécessité de créer à Besançon une **école d'horlogerie**. La formation institutionnalisée permettra de fermer les frontières professionnelles et de limiter l'accès à la profession aux seuls détenteurs de diplômes dispensés par une institution pédagogique.

Or l'Etat reste sourd à cette demande. Cela s'explique, comme le souligne Pierre Lidoine, auteur d'une monographie sur l'école d'horlogerie bisontine, par le fait que « *le gouvernement impérial accorde à ce moment toutes ses faveurs à une entreprise concurrente : « l'école de Cluses » (anciennement école royale Sarde fondée en 1848), car il faut bien montrer à la Savoie fraîchement rattachée la générosité des français* »¹¹⁵. Sous la pression des dirigeants locaux, la municipalité de Besançon s'engage seule dans la création d'un établissement de formation. Le budget de l'« école municipale horlogère de Besançon » est voté en 1861, complété par la mise à disposition des anciens greniers de la ville. Il faudra attendre l'exposition universelle de Paris en 1889, et qu'un prix soit attribué à l'école municipale d'horlogerie de Besançon pour que les représentants politiques locaux demandent au gouvernement de donner un statut national à cette institution. Cet extrait de l'intervention de Mr Charles Beauquier lors de la séance de la Chambre des députés du 4 novembre 1890 atteste de la véhémence du discours et de la position que veut occuper l'horlogerie bisontine sur le plan national :

« La ville de Besançon, que j'ai l'honneur de représenter, est le centre unique – retenez bien ce mot – le centre unique de la fabrication des montres dans toute la France. Eh bien, croyez-vous que ce soit à Besançon que soit établie l'école nationale d'horlogerie ? Pas du tout. C'est dans un pays où on ne fabrique pas de montre ¹¹⁶ ! Ce n'est pas tout ! Des subventions sont accordées à une autre école d'horlogerie, non nationale celle-là. Croyez-vous que ce soit dans un pays où on fabrique des montres ? Pas davantage. C'est à Paris que de larges subventions sont accordées, où l'on ne fabrique pas de montres, mais des chronomètres pour la marine, ce qui n'a aucun rapport avec la montre. (...) Je demande au gouvernement, je demande à Mr le ministre de l'industrie et du

115 LIDOINE, P, « *L'école d'horlogerie de Besançon, le lycée Jules Haag, 1862-1932-2002* », Morez, la Biennoise. 2002. 61 pages.

116 La seule école nationale d'horlogerie se situe alors à Cluses, en Haute-Savoie.

*commerce de nationaliser l'école d'horlogerie de Besançon et de réparer ainsi la trop longue injustice dont elle a été victime. »¹¹⁷.
(Charles Beauquier, Chambre des députés, 4 novembre 1890)*

L'Etat doit reconnaître les bienfaits de cette institution scolaire et une première étape dans le sens de la nationalisation est franchie. En juillet 1891, il verse une forte subvention à la nouvelle école « nationale » d'horlogerie lors de la visite du président Sadi Carnot.

La création de l'école d'horlogerie en 1891 correspond donc à la professionnalisation institutionnelle des horlogers sur le territoire bisontin. En effet, comme le démontre C. Paradeise dans son article « Les professions comme marchés du travail fermés »¹¹⁸, la « professionnalisation » renvoie « *au processus visant à la production de marchés du travail fermé* ». Elle ajoute que « *Tous les segments de (...) « marchés fermés » possèdent un trait commun, qui fonde et justifie leur clôture : ils définissent, construisent, entretiennent la qualification d'une main-d'œuvre pour une tâche déterminée. La clôture du marché se manifeste par la restriction de l'accès aux postes de travail, qui filtre les candidats en fonction des qualités considérées comme nécessaires à l'activité professionnelle (titre, ancienneté, nationalité, etc.)* »¹¹⁹.

Ce sont donc les diplômes distribués par l'école d'horlogerie qui attesteront des « qualités considérées comme nécessaires » et qui assureront la protection du marché du travail. Nous reviendrons plus en détail dans la prochaine partie de ce chapitre sur le rôle majeur de la formation dans l'attribution des rôles et des places dans le système horloger bisontin.

Dans un système comme celui de l'horlogerie bisontine, caractérisé par une forte division des tâches, se pose rapidement la question du contrôle de la division du travail. Nous avons insisté sur la nationalisation de l'école d'horlogerie de

117 Compte-rendu des débats de l'Assemblée Nationale du 4 novembre 1890, cité par LIDOINE, P., « *L'école d'horlogerie de Besançon, le lycée Jules Haag, 1862-1932-2002* », op cit.

118 PARADEISE, C., « *Les professions comme marché du travail fermés* » in « *Sociologie et sociétés* », vol. 20, n°2, 1988, p. 9-21.

119 PARADEISE, C., « *Faut-il repenser le concept de qualification ?* » in « *Formation et qualification : mode d'emploi* », 1988, n°112, pp 43-52.

Besançon car à cette époque, sans doute grâce aux moyens qu'accorde l'Etat à la structure, l'enseignement se diversifie. A la préparation au diplôme d'« horloger » s'ajoute en 1893 celui de « mécanicien de précision » grâce à la création d'un atelier de petite mécanique. Une dizaine d'année plus tard seulement, en 1902, le « Laboratoire de chronométrie » est créé. Situé au sein de l'école d'horlogerie mais dépendant de la faculté de Sciences, il prépare au diplôme d'ingénieur par le biais d'un enseignement de haut niveau destiné à la formation des cadres de l'industrie horlogère.

Ainsi l'institution scolaire et universitaire ne favorise par seulement le contrôle du recrutement, mais aussi celui de la division du travail. Si l'école propose différentes formations qui correspondent aux spécialités que l'on retrouve au sein de l'industrie locale, et qui renvoie à la division horizontale du travail, la distinction entre formation scolaire et formation universitaire introduit une division verticale du travail, entre des individus situés à des niveaux distincts de la hiérarchie. Comme nous l'avons déjà spécifié, les questions liées à l'attribution des places et des rôles et de la structure du système professionnel seront développées dans la prochaine partie de ce chapitre.

1.3.2.2. Deuxième besoin : organiser le contrôle du marché des produits

L'observatoire de Besançon : en s'inspirant de leurs voisins suisses qui disposent d'observatoires chronométriques à Genève et à Neuchâtel, les horlogers bisonnins demandent la création d'un organisme certificateur indépendant, offrant toute une gamme de services au nombre desquels le contrôle et la certification de la qualité des montres ainsi que la distribution de « l'heure exacte » aux entreprises locales. C'est le rôle que devra tenir l'observatoire chronométrique.

Au cours de l'année 1871, le projet de construction d'un observatoire « astronomique, météorologique et chronométrique »¹²⁰ dans la capitale comtoise

¹²⁰ Titre qui apparaît dans le Décret présidentiel du 11 mars 1878, visant à construire un observatoire dans la ville de Besançon.

est évoqué ; cette idée est officialisée par un décret présidentiel rédigé le 11 mars 1878. La météorologie et l'astronomie seront également au programme des compétences de cet observatoire, induisant la création d'une chaire à la faculté des sciences.

Au cours de l'année 1882, une convention est signée entre la ville de Besançon qui s'engage à fournir le terrain et les bâtiments et le département du Doubs qui devra acheter les instruments et payer le personnel et l'Etat qui subventionne un service météorologique.

L'observatoire est construit sur le site de la Bouloie qui offre beaucoup d'espace et une distance suffisante avec la ville pour ne pas subir la pollution lumineuse. Les principes de construction d'un tel édifice sont appliqués rigoureusement : orientation stricte, séparation des fonctions au sein de bâtiments isolés, recherche d'une stabilité maximum, choix d'une instrumentation de qualité issue des meilleurs ateliers.

Cette structure met également en place un concours chronométrique puis une « coupe chronométrique » qui favorisent l'émulation au sein du système horloger bisontin. Ces concours récompensent les entreprises pour leurs produits mais également les meilleurs régleurs de l'industrie bisontine.

Ce nouvel organe professionnel donne enfin satisfaction aux horlogers bisontins en les informant quotidiennement de l'heure exacte et en réalisant le contrôle officiel de leurs produits. Les fabricants y déposent un certain nombre de montres qui subissent des tests pour recevoir des bulletins de marche et de certification de qualité. Une telle structure assure la qualité des produits, et représente donc un atout pour l'écoulement des produits sur le marché.

1.3.2.3. Troisième besoin : développer l'activité par le biais de services techniques, publicitaires et commerciaux

En 1885, la profession horlogère bisontine se dote d'un organe de presse

spécialisée qui prendra pour titre définitif « *La France horlogère* » en 1901. Ce journal de dimension nationale diffuse prioritairement des articles techniques et scientifiques, qui permettent d'avertir les professionnels de certaines améliorations techniques, des nouveautés en matière de matériel, etc. Il comporte également des articles qui traitent de l'actualité des institutions professionnelles horlogères, la plupart situées à Besançon. Il renferme également bon nombre de petites annonces qui portent sur l'emploi (recherche-proposition de poste), sur le matériel (vente, achat, échange de pièces horlogères, de machines-outils...) et la publicité. Cet outil professionnel permet à l'industrie locale de diffuser largement sa propre culture à l'ensemble de la filière, en insistant sur le monopole du bassin bisontin.

En 1945, Besançon se dote d'un centre technique horloger, le CETEHOR dont les principales fonctions sont :

« - la conduite ou l'orientation d'études, de recherches et d'essais relatifs à la constitution et à la fabrication des appareils d'horlogerie, aux tracés des appareils, aux matières premières aux produits utilisés, aux procédés de fabrication et de contrôle ;

- la fixation de critères de qualité, de normalisation, d'améliorations techniques et de développement de la production ;

- l'étude des mesures à prendre pour la formation professionnelle ;

*- la tenue à jour d'une documentation technique. »*¹²¹

Cet établissement met à la disposition des industriels locaux les résultats de tests et de contrôles sur les nouveaux composants, les nouvelles matières, les nouveaux procédés mécaniques. Ce centre donne la possibilité aux professionnels locaux de rattraper le retard occasionné par la guerre, et d'innover rapidement dans le domaine chronométrique.

S'en suit la création d'autres organes professionnels destinés à promouvoir l'activité horlogère sous son aspect commercial. Les transformations générales du

121 « *CETEHOR 1945-1995* », document interne, 63 pages.

monde économique se font sentir et la branche commence à chercher des moyens de se protéger de la concurrence internationale. En octobre 1963 est mis en place le Comité Inter-régional de la Montre (C.I.M.) dont la fonction est de développer les marchés de la montre sur le territoire et à l'exportation, Créé avant la loi instituant les Comités Professionnels de Développement Économique (C.P.D.E.) de juin 1978, le C.I.M. prend à cette période le nom de Comité professionnel de Développement de l'Horlogerie (C.P.D.H.), en conformité avec le nouveau cadre légal. Il deviendra le C.P.D.H.B.J.O. (Comité Professionnel de Développement de l'Horlogerie, Bijouterie-Joaillerie-Orfèvrerie) au cours de l'année 1996.

En 1969 est créée enfin la Société de Développement Horloger (S.D.H.), société financière de capital risque qui dépend directement du C.I.M. Sa mission consiste essentiellement à favoriser le regroupement des entreprises et à coordonner les stratégies commerciales des entreprises locales.

Il nous semble nécessaire de souligner ici la spécificité du mode de financement des organismes professionnels créés au lendemain de la seconde guerre mondiale. Le CETEHOR, le C.I.M. et la S.D.H. sont financés par ce que l'on nomme la « taxe parafiscale », qui est une taxe proportionnelle au chiffre d'affaire des fabricants de la filière horlogère, avec un système de déduction sur les achats comme cela fonctionne avec la T.V.A. Il s'agit donc d'une taxe sur la valeur ajoutée, payée par le consommateur final. C'est grâce à cette taxe que la filière parvient, au lendemain de la seconde guerre mondiale, à se doter des organes techniques et commerciaux nécessaires dans un univers industriel qui commence à évoluer et à se transformer plus rapidement qu'il ne l'avait jamais fait jusqu'ici.

L'industrie horlogère bisontine ne peut être considérée comme un simple agrégat de structures aux activités similaires, désolidarisées du territoire qu'elles occupent. Au contraire, il s'agit bien d'un « système industriel localisé », caractérisé par des relations complexes :

- entre entreprises qui se répartissent les tâches de la confection des montres ;
- entre ces structures économiques et le territoire, puisque c'est au niveau

local qu'est implantée la quasi-totalité des organes institutionnels horlogers français et que se joue la fermeture du marché du travail et des produits.

Comme le préconisent J. Saggio et M-F. Raveyre, « *La compréhension des stratégies économiques et technologiques des entreprises requiert le recours à l'analyse de leur insertion particulière dans un ensemble social localisé* »¹²². En revenant sur la construction historique du système, nous avons démontré comment s'est construit le système dans une dynamique d'autonomie et d'indépendance, et comment les liens se sont lentement tissés entre l'industrie et le territoire au point d'en faire le bastion de l'industrie horlogère française. Il s'agit pour nous d'étudier la manière dont ces liens se déconstruiront au moment de la crise horlogère, et comment ils seront renégociés pour laisser émerger l'activité microtechnique sur le territoire.

Avant de passer au contexte de crise et d'analyser le processus de changement, il nous faut présenter les acteurs qui évoluent dans le cadre du système industriel bisontin. Car comme le soulignent Crozier et Friedberg, sans acteurs, un système n'est rien. Leurs activités et relations spécifiques participent à la stabilité du système. Si l'on ne cherche pas à comprendre qui sont les acteurs de l'horlogerie et comment s'organisent les relations au sein de la communauté professionnelle, il sera difficile de comprendre par la suite les raisons de l'éclatement de cette communauté et les réactions diverses qui en découlent et qui induisent une transformation profonde du paysage industriel bisontin.

122 RAVEYRE, M-F., SAGLIO J., « *Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels* », op cit.

2. LES ACTEURS DU SYSTEME HORLOGER BISON TIN

Bien qu'elle semble homogène, la population horlogère se compose de différentes catégories d'acteurs qui occupent des places stratégiques dans le système et qui, de ce fait, disposent de ressources inégales. Selon Crozier, la vie quotidienne de toute organisation est constituée de conflits de pouvoir¹²³. Dans le système horloger, les acteurs disposent, selon la position qu'ils occupent, de ressources inégales. Malgré ces disparités, et parce qu'ils partagent des intérêts communs, les acteurs sont réunis par une culture collective forte qui assure la cohésion et la stabilité du système. Telle est l'hypothèse que nous formulons pour appréhender le groupe professionnel horloger bisontin d'avant crise. L'objet de cette sous-partie est donc de comprendre quelles sont les caractéristiques de cette culture commune, quelles sont les catégories d'acteurs pertinentes pour comprendre les rapports de pouvoir qui s'exercent au sein du système et enfin les moyens par lesquels la culture commune se diffuse à tous dans le but de maintenir l'équilibre du système, malgré la stratification professionnelle.

Pourquoi considérer la population horlogère bisontine comme une véritable communauté professionnelle ? Car ses membres, réunis autour d'une spécialité, l'horlogerie, sont attachés à des valeurs collectives. Les intérêts ainsi partagés produisent du lien identitaire. A travers les entretiens menés auprès de cette population, nous relevons en effet, de façon systématique, des références communes relatives notamment :

- au passé glorieux de l'industrie horlogère locale ;
- à la valeur technique et symbolique de l'objet fabriqué ;
- au prestige de l'horlogerie comme activité industrielle.

En second lieu, nous pouvons dire que les acteurs de l'horlogerie bisontine forme une communauté dans le sens où, pour des individus extérieurs à ce monde

123 CROZIER, M., FRIEDBERG, E., « *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* », op cit.

professionnel, tous ceux qui exercent au sein de l'industrie horlogère sont des « horlogers », quel que soit leur statut. A travers leurs travaux sur les professions et leurs frontières, les interactionnistes ont démontré l'importance d'une dénomination commune pour marquer l'unité d'un groupe. L'institution CCAS qui nous a mis en contact avec des interviewés potentiels n'a fait aucune distinction entre les ouvrières spécialisées, les ouvriers professionnels, les cadres ou les patrons. Pour le sens commun donc, la population horlogère est homogène, et ce n'est qu'en entrant dans cet univers professionnel que l'on fait l'expérience de sa complexité et de l'hétérogénéité des catégories d'acteurs.

De l'extérieur donc, la population horlogère forme une véritable communauté. De l'intérieur également, puisque les acteurs partagent des valeurs, des représentations ainsi qu'un objectif commun et se présentent comme appartenant à la communauté horlogère bisontine. De plus, le fait que le groupe horloger bisontin ait réussi à perdurer pendant près de deux siècles nous laisse penser qu'il a su se doter d'une véritable conscience collective, ressource psychologique essentielle pour permettre à la communauté de se maintenir et de perdurer.

Pour autant, l'expérience de terrain montre que les individus, s'ils se définissent bien comme des membres de la communauté professionnelle horlogère, se positionnent à l'intérieur de celle-ci en fonction de la **place** qu'ils y occupent. Nous l'avons souligné dans la première partie de ce chapitre, il existe une forte division des tâches au sein du système horloger bisontin. Cette division implique un principe de différenciation, de stratification entre diverses spécialités professionnelles. La difficulté réside ici dans le fait que les groupes pertinents ne sont pas facilement ni directement saisissables. La division des tâches est visible, comme dans toute organisation, à travers son « *organigramme formel* »¹²⁴ dans lequel sont classés les différents statuts existant dans la branche professionnelle. Mais bien que nous repérions distinctement des statuts divers au sein de l'industrie horlogère – ouvrières spécialisées, ouvriers professionnels, cadres, dirigeants – nous ne parvenons pas à dégager des caractéristiques propres à ces catégories qui

124 REYNAUD, J-D., « *Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome* », in « *Revue française de sociologie* », 1988, 29-1. Travail : d'autres jalons. Études réunies et présentées par Jean-René Tréanton. pp. 5-18.

pourraient nous faire penser qu'elles forment des groupes cohérents disposant de ressources similaires. Des individus aux statuts différents adhèrent aux mêmes normes et semblent disposer d'attributs – réels et symboliques – proches, alors que des personnes de même statut peuvent avoir des tâches, des visions et des marges de manœuvre très distantes. Le statut n'est donc pas le bon critère pour isoler des catégories professionnelles pertinentes, comprendre comment elles acquièrent leur pouvoir et comment se régulent les rapports professionnels en fonction de ces ressources. Par contre, nous observons qu'il existe plusieurs façons d'entrer sur le marché de l'horlogerie locale et considérons que la socialisation secondaire peut être un élément important de distinction et de répartition du pouvoir entre les catégories en présence.

S'il existe bien une répartition des attributs réels et symboliques au sein de la profession au moment de la socialisation secondaire, la question que nous nous posons est alors la suivante : comment, malgré la diversité des modes de socialisation secondaire et la diversité des places et des ressources qui leur sont associées, des valeurs communes parviennent-elles à être diffusées à l'ensemble de la communauté ?

En nous inspirant des travaux de Denis Segrestin sur « *Le phénomène corporatiste* »¹²⁵, nous faisons l'hypothèse qu'il existe au sein de la communauté horlogère un **groupe central** ou **groupe hégémonique**, celui des horlogers qualifiés, qui, sur la base de leur expertise de la montre et de son fonctionnement, se présente comme le garant de la professionnalité horlogère. Selon l'auteur, toute communauté professionnelle est en effet le lieu d'une « qualification spécifique » ou d'une « professionnalité » autour de laquelle s'organise une mosaïque professionnelle complexe. Dans le système horloger bisontin, ce groupe central que représentent les horlogers qualifiés diffuse ses propres normes et valeurs à l'ensemble de la communauté. Ces normes et valeurs font culture et masquent les spécificités identitaires des autres catégories en présence. Les groupes annexes ne peuvent en effet affirmer leurs identités propres dans un système dominé par un groupe central. L'intériorisation de la position hégémonique des horlogers qualifiés ainsi que leur

125 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste : Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

forte capacité d'entraînement vis-à-vis des autres catégories horlogères participent de la diffusion de valeurs qui deviennent collectives. Cristallisées en règles tacites de fonctionnement, les valeurs ainsi transmises sont garantes de la stabilité de l'organisation.

Une telle hypothèse permet de remettre en cause les fondements de ce qui peut constituer la « culture » dans une communauté. Notre posture théorique nous conduit à considérer que les interactions entre des acteurs qui exercent des types de travail différents sont dans des rapports conflictuels, ce qui rend le système *ipso facto* instable. La stabilité des rapports professionnels, les échanges et la coordination ne vont pas de soi, ils reposent avant tout sur des règles. La culture incarne l'ensemble de ces règles, mais elle n'est pas une simple donnée, elle peut être construite et mobilisée de façon stratégique. Ici, elle sert les intérêts des plus forts, en l'occurrence les membres du groupe central, et donne du sens aux activités des autres membres du système qui, en adhérant aux représentations du groupe hégémonique, profitent des attributs de la professionnalité horlogère sans en subir les astreintes.

Par quels moyens le groupe hégémonique des horlogers qualifiés parvient-il à diffuser ses valeurs et représentations aux autres membres de la communauté ?

Pour répondre à cette question, nous mobilisons la théorie interactionniste des professions, et notamment les travaux de Hughes¹²⁶ et Becker¹²⁷. Nous pensons que le groupe des horlogers qualifiés parvient à diffuser ses propres valeurs en régulant le marché du travail horloger au niveau local, en protégeant l'accès au métier par le biais d'une « licence »¹²⁸ et en établissant une « division morale du travail »¹²⁹ au sein de la communauté. Dans un système caractérisé par une « organisation professionnelle du travail »¹³⁰ où la maîtrise des savoirs techniques est aussi voire plus importante que la détention des moyens de production, la

126 HUGHES, E., « *Le regard sociologique : essais choisis* », Paris, Ecole des hautes études en sciences sociales, 1996. 344 pages.

127 Voir notamment la question du « Comment devient-on...? » dans BECKER, H. S., « *Outsiders : études de sociologie de la déviance* », Paris, Métailié, 1985. 247 pages.

128 HUGHES, E., « *Le regard sociologique : essais choisis* », op cit.

129 Ibid.

130 TOURAINE, A., DE COSTER, M., PICHAULT, F., « *Traité de sociologie du travail* », Bruxelles, De Boeck Université, 1998. 596 pages.

division morale du travail permet de répartir les responsabilités en même temps que les fonctions morales et professionnelles des acteurs au sein de l'organisation. Ici, les horlogers professent la distinction entre tâches nobles et tâches ingrates en fonction de la maîtrise de savoirs techniques et de la position dans le procès de fabrication des montres. Ils établissent ainsi un double système de stratification. Il existe une hiérarchisation que l'on peut qualifier de « verticale » entre les détenteurs de savoirs techniques et les non-détenteurs de ces savoirs, ce qui est caractéristique d'une « organisation professionnelle du travail ». Mais il existe également une distinction « horizontale » entre les techniciens, qui repose sur le principe suivant : dans la chaîne qui va de la fabrication des composants à l'assemblage final de la montre, plus les acteurs sont proches de l'objet terminé, plus ils sont reconnus comme experts ; plus ils sont éloignés de la montre finie, moins ils sont valorisés. Ainsi se classent les types de compétences dans le système : en fonction du type de savoirs mobilisés et, pour ceux qui maîtrisent des savoirs techniques, en fonction du rapport à l'objet dans l'exercice concret de travail. C'est sur ces principes que repose selon nous la régulation des rapports professionnels au sein du système. Elle est liée à l'incorporation profonde de la division morale du travail et l'acceptation de la domination d'un groupe professionnel fort qui impose ses règles et ses repères.

Cette partie a donc pour objectif de comprendre et d'analyser comment la communauté horlogère bisontine parvient à assurer sa stabilité et sa cohésion jusqu'à la crise des années 1970, malgré la division du travail qui la caractérise.

Dans une première sous-partie, nous proposons de décrire quelles sont les valeurs collectives qui rassemblent les acteurs afin de démontrer l'existence d'une véritable culture commune sur laquelle se fonde la cohésion de la communauté professionnelle horlogère à Besançon.

Dans une deuxième sous-partie, nous remettons en cause l'unité de cette communauté parce que nous considérons qu'elle ne va pas de soi, qu'elle est un construit plutôt qu'une donnée. Nous analysons alors la manière dont s'organise la division du travail au sein du système industriel bisontin par le biais d'une régulation de l'accès au marché horloger par la profession elle-même.

Enfin, dans une troisième sous-partie, nous expliquons comment l'incorporation de la division morale du travail par les membres de la communauté participe à leur adhésion collective à la culture horlogère, composée essentiellement des valeurs et des normes du groupe hégémonique des horlogers qualifiés. Cette culture régit les rapports professionnels et fonde la communauté par le biais d'un ensemble de règles et de normes incorporées par tous.

En conclusion, nous soulignons qu'une analyse en termes de « division morale du travail » permet de mettre jour la structure informelle du système qui repose sur une hiérarchisation des tâches des plus nobles au plus ingrates en fonction de la position dans le procès de fabrication des montres. Cette structure informelle est déterminante pour analyser le mode de régulation des rapports professionnels au sein de l'industrie locale d'avant crise et donc pour expliquer sa stabilité. Mais c'est aussi à partir de cette structure informelle que nous pourrons, dans le chapitre suivant, identifier les logiques d'action mises en place au moment de la crise. Car pour nous, la crise horlogère, si elle est bien liée à une rupture technologique incarnée par le quartz, est également une crise culturelle qui fait éclater les règles séculaires qui liaient entre elles les différentes catégories professionnelles horlogères du système. En remettant en cause la position hégémonique des horlogers qualifiés, cette crise culturelle pousse chacune des catégories identifiées dans cette partie à mettre en place des stratégies propres, en fonction de ses ressources. Elles affirment ainsi leurs identités professionnelles propres, masquées jusqu'ici par la culture collective.

Avant d'analyser ces stratégies et de démontrer que l'orientation vers les microtechniques peut être conçue comme *une* solution trouvée par l'une des catégories du système horloger local, faut-il démontrer que la communauté horlogère bisontine se compose de catégories professionnelles diverses. Ces catégories occupent des positions spécifiques auxquelles correspondent des ressources inégales qui sont fonctions des règles impersonnelles imposées par la profession fermée de l'horlogerie.

2.1. LES HORLOGERS BISONTINS : UNE COMMUNAUTE PROFESSIONNELLE

La communauté se définit comme « *l'ensemble social dont les membres partagent des valeurs et se reconnaissent des liens forts d'appartenance de chacun avec chacun et avec le tout communautaire* »¹³¹. Les entretiens réalisés auprès d'un échantillon de la population horlogère bisontine révèlent l'existence d'un sentiment d'appartenance au collectif horloger local. Il semble y avoir au sein de ce collectif un investissement affectif fort qui laisse penser que l'objectif commun consistant à produire des montres engendre du lien identitaire. Comme Boltanski et Thévenot, notre parti pris est ici compréhensif : nous considérons que « *la signification des justifications avancées par [nos] interlocuteurs est la seule qui puisse être reconnue* »¹³². A travers les discours des acteurs, nous recherchons donc les éléments et les ordonnons de manière à re-construire la culture commune grâce à laquelle le groupe forme un ensemble cohérent.

Nous mobilisons le concept de culture pour désigner l'ensemble des moyens imaginaires et symboliques par lesquels les acteurs se rassemblent et coopèrent. Nous considérons, à l'instar de Durkheim, que ce groupe constitue « *un système complexe et solidaire* »¹³³ dans lequel il existe « *une conscience collective faite de représentations collectives, de discours, de valeurs et de sentiments communs à tous les individus* »¹³⁴. C'est cette dimension culturelle du système que nous cherchons ici à mettre à jour.

La culture horlogère bisontine s'incarne dans une rhétorique puissante que l'on retrouve dans tous les entretiens sans exception. Cette rhétorique porte sur l'appartenance à une branche industrielle spécifique, l'horlogerie, lieu d'une professionnalité reconnue. Elle traite ensuite de la spécificité de l'objet produit. Elle porte enfin sur le rôle de l'industrie horlogère et de son passé glorieux dans la reconnaissance du territoire bisontin. Ici, l'ancrage temporel de l'activité sur le

131 Dictionnaire de sociologie, Le Robert, 1999.

132 BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., « *De la justification, : les économie de la grandeur* », Paris, Gallimard, 1991. 483 pages.

133 DURKHEIM, E., « *De la division du travail social* », Paris, PUF, 1991. 416 pages.

134 Ibid.

territoire est un élément important.

Il faut noter à propos de la culture horlogère que l'imaginaire joue un rôle important. Les valeurs et représentations que partagent les acteurs de la communauté reposent sur un ensemble de croyances, d'images et de symboles unifiant qu'ils associent (ou que le sens commun associe, ou qu'ils pensent que le sens commun associe) à la pratique de l'horlogerie. Nous allons voir que cet imaginaire structure la culture communautaire des horlogers bisontins.

2.1.1. Le lieu d'une professionnalité reconnue : l'horlogerie

Comme le souligne D. Segrestin, on ne peut parler de communauté de travail ou de métier sans tenir compte du fait qu'il s'agit de « *groupe ordonné autour d'une tâche spécialisée et d'utilité collective*¹³⁵ ». La communauté qui nous intéresse est le lieu d'une qualification spécifique, l'horlogerie mécanique, définie comme la « *technique de la fabrication ou de la réparation des horloges, des pendules, des montres* »¹³⁶.

2.1.1.1. Référence à l'« horloger complet », ancêtre mythique

La pratique de l'horlogerie est reconnue comme une spécialité prestigieuse dès lors qu'elle renvoie à une image idéalisée de l'horloger professionnel. L'horlogerie mobilise des savoirs issus des sciences physiques, plus particulièrement des connaissances relatives aux lois de la mécanique universelle. Dans l'imaginaire collectif, l'horloger maîtrise ces savoirs – alors même que la plupart des professionnels les appliquent de façon très intuitive. L'horloger maîtrise également les gestes techniques nécessaires à la fabrication et à l'entretien des montres, ce qui suppose une grande dextérité au regard de la petite taille de l'objet. Enfin, l'horloger

135 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

136 Dictionnaire Larousse 2010.

est souvent perçu comme une personne capable de produire une montre « de A à Z », fabriquant lui-même les composants et les assemblant afin de faire fonctionner l'objet. Il s'agit là du mythe de « l'horloger complet » qui se réfère à l'image des tous premiers ingénieurs-horlogers, à la fois savants et techniciens. Cet « ancêtre mythique » est essentiel dans la construction identitaire de la communauté professionnelle horlogère. Quelle que soit la place qu'ils occupent dans le procès de fabrication, les membres du groupe s'y réfèrent pour définir leur rôle et leurs tâches, et rappeler ainsi leur participation à l'œuvre collective.

« Je ne me considère pas complet comme l'étaient mes prédécesseurs, non, je serais incapable de faire une montre comme eux la faisaient. Si vous voulez, ils étaient capables de taillader des emplacements de roues, ils étaient capables de placer les roues avec les angles. Moi je ne sais pas faire ça, j'aurais aimé savoir travailler comme ça mais on ne le faisait déjà plus... »

(ouvrier qualifié en horlogerie)

« C'est vraiment ça un horloger, celui qui s'y connaît et qui fait tout. Celui qui est horloger il est capable de démonter et de comprendre, d'effectuer une réparation compliquée. Moi je suis vraiment ça, horloger-complet, parce que là je fais des montres de très haute technologie, des fois il faut même faire des petites pièces quand on ne peut pas en trouver dans la banque de pièces, et là c'est moi qui les fais, certaines pièces on ne peut pas parce qu'il faut un outillage spécial mais sinon on peut presque tout faire. (Ouvrier qualifié en horlogerie)

Présente également sous cette forme idéalisée dans l'esprit du profane, cette image participe à la valorisation de l'ensemble des membres de la communauté qui, quelle que soit leur activité, peuvent facilement être perçus de l'extérieur comme des horlogers au sens d'« horlogers complets » lorsqu'ils disent « travailler dans l'horlogerie ».

*« C'est pas parce que j'étais qu'une ouvrière que je vais pas dire que je travaillais dans l'horlogerie, parce que c'est une fierté quand même. »
(Ouvrière spécialisée)*

Finalement, parmi les personnes rencontrées, il n'existe aucun professionnel qui corresponde à cette « image d'Epinal » de l'horloger. Comme nous avons pu le constater dans la première partie de ce chapitre, la division des tâches est importante dans le milieu horloger. Toujours d'après Segrestin, « *l'existence des groupements ou des corps professionnels induit un principe de stratification du corps social au gré duquel se développent les coalitions* »¹³⁷. Dans une communauté de métier telle que celle de l'horlogerie à Besançon, les acteurs maîtrisent des savoirs professionnels divers, plus ou moins techniques, plus ou moins empiriques, plus ou moins théoriques¹³⁸. Ces attributs ne fondent la professionnalité horlogère au sens « mythique » du terme que lorsqu'ils sont cumulés, c'est-à-dire seulement lorsque les acteurs mettent en commun leurs compétences.

2.1.1.2. Prestige de l'horlogerie comme application de la science mécanique

Que les compétences soient éclatées au sein de la communauté horlogère, qu'elles soient perçues comme telles dans l'imaginaire collectif ou pensées comme les attributs de chaque individu exerçant au sein de l'industrie de la montre, cela ne change rien au prestige de la pratique de l'horlogerie. Ce prestige tient en grande partie au fait que la fabrication horlogère relève de l'application de savoirs en mécanique de précision. Comme nous l'avons dit, la mécanique est une branche de la physique qui étudie les lois universelles des mouvements et des flux. Être capable de maîtriser ou même seulement d'appliquer les lois scientifiques de la mécanique

137 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste : Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

138 Nous traiterons des différents attributs professionnels des membres de la communauté dans la partie 2.2. du chapitre 1 de cette thèse.

n'est pas donné à tous. Mais en plus de mobiliser ce type de savoirs et de les appliquer dans une industrie de production, l'horlogerie a une autre particularité : elle produit des objets mécaniques de petite taille. La mécanique est en soi une discipline prestigieuse dans le monde des techniques. Mais on sait que la taille réduite des produits à fabriquer est une contrainte importante, elle complexifie le travail de production. Ainsi, dans le domaine des arts mécaniques, la mécanique de précision occupe une place prestigieuse, et donc valorisante pour ceux qui la maîtrisent.

« Il faut bien penser que l'horlogerie est un métier manuel où il faut quand même beaucoup de dextérité, mais ça ne suffit pas. Il faut aussi beaucoup réfléchir à ce que l'on fait. Quand vous dévissez une vis pour enlever quelque chose, si vous vous dites par exemple « tiens, il faut que j'enlève ce truc, je vais dévisser les quatre vis », il faut savoir que si vous démontez il y a peut-être un petit ressort là quelque part qui pousse, et il fallait l'enlever avant de dévisser le truc. C'est ça, c'est pour ça qu'il faut bien faire marcher sa tête en même temps que ses mains »

(ouvrier qualifié en horlogerie)

Si la professionnalité horlogère est reconnue parce qu'elle mobilise des savoirs et des compétences prestigieuses, les qualités techniques et symboliques que le sens commun et les professionnels associent à l'objet produit participent également à la valorisation de cette industrie. Dans les discours des acteurs, la sacralisation de l'objet occupe une place importante. Selon les catégories d'individus, et comme nous l'expliquerons plus tard, cela passe par un argumentaire différent. Mais toujours est-il que la montre est pour tous un produit spécifique, qui ne ressemble en rien aux autres types de produits industriels.

2.1.2. Le prestige de l'objet

Par sa fonction, la montre mécanique est le support de repères culturels forts. Avant de décrire la manière dont la communauté horlogère considère l'objet, il nous semble intéressant de revenir sur le mode de consommation de la montre et sur ce qu'elle symbolise pour les consommateurs avant la crise des années 1970. Après cette période, les valeurs symboliques attribuées à l'objet « montre » évolueront rapidement, comme nous le démontrerons par la suite.

2.1.2.1. Mode de consommation de la montre mécanique

Avant l'avènement de la société de consommation, la montre mécanique, chargée de valeurs morales et symboliques, fait rarement l'objet d'une acquisition personnelle. Achetée par les parents ou transmise de père en fils, elle est offerte à l'enfant en passe d'entrer dans la vie adulte. Un tel don se fait lors de rites de passage marquant un changement de statut social, au cours de cérémonies telles que la communion ou le mariage, ou lors de la première embauche, du départ pour le service militaire, ou encore au moment de l'entrée au lycée.

*« Avant tout le monde avait une montre à sa communion, et souvent elle avait quand même de la valeur; c'était une montre d'une certaine valeur. Alors comme ça on gardait un souvenir de sa communion toute sa vie »
(ouvrier qualifié en mécanique)*

« Ma première montre je l'ai eu en partant au service militaire. Mon père me l'a donnée juste avant de partir..., avec un peu d'émotion quoi ! Parce qu'à l'époque on partait longtemps, on savait pas trop pour combien de temps, on revenait pas les week-end hein ! (...) Alors oui j'ai eu cette montre, et bon je la portais pas là-bas hein mais bon elle était dans mes affaires et des fois je la sortais, je la remontais et puis quand je la regardais ben je pensais à mon..., à

chez moi quoi ! »
(ouvrier qualifié en horlogerie)

Offrir une montre à une jeune personne signifie qu'elle est désormais considérée comme responsable, assez en tout cas pour s'imposer personnellement le rythme de la vie sociale et pour détenir un objet fragile dont il faut prendre soin. D'autant qu'il s'agit d'un objet qu'il faut faire durer dans le temps. Il n'est pas question de changer plusieurs fois de montre au cours de sa vie. Portée durant toute l'existence, la montre se charge de souvenirs et lorsqu'il s'agit d'un produit de qualité, se transmet de génération en génération comme un objet de famille à part entière. Même en panne, il est rare que les enfants se dessaisissent de la montre du père au moment du legs¹³⁹.

« Oui je répare un peu pour des particuliers mais pas tellement, je travaille plutôt avec des boutiques. Mais bon on a toujours des gens qui viennent frapper à la porte avec une montre à réparer. Souvent c'est des montres anciennes, qui valent rien mais qui ont une valeur sentimentale. Les gens ils arrivent avec la vieille tocante du grand-père et puis ils voudraient qu'on lui redonne un peu de vie mais bon, le plus souvent c'est dans un état... ! Entre la rouille, des fois des réparations qu'ont été faites n'importe comment et puis les pièces qu'on ne trouve plus en général on peut pas faire grand chose... Mais c'est vrai que les gens ils sont déçus quoi parce que comme je dis c'est sentimental, ils veulent pas la jeter mais en même temps ça les embête que ça marche pas ! »

(artisan horloger, en activité après la crise horlogère)

Selon nous, les caractéristiques de la montre mécanique traditionnelle en font le support symbolique de valeurs éthiques attachées à la tradition patriarcale, où

¹³⁹ Il serait intéressant de réaliser une étude sur le mode de transmission des montres à l'intérieur de la famille, à l'image notamment des travaux réalisés sur les photos de famille dont : FAVART, E., « *Albums de photos de famille et mémoire familiale : regards croisés de femmes de trois générations* » in « Dialogue », 4/2001 (n°154), p. 89-97.

l'homme est garant de l'autorité et des responsabilités. Comment ces valeurs s'incarnent-elles dans l'objet ? A travers la matière d'abord : métaux – parfois précieux – cuir, pierres... sont autant d'éléments naturels qui participent d'une forme de distinction ; Régis Debray parle, lui, de « sacralité ». Dans ses « Cours de médiologie générale »¹⁴⁰, l'auteur établit en effet un lien entre objets sacrés et matériaux naturels en soulignant que « *le métal veut du mythe, le minéral veut du dieu, le végétal de l'argument...* »¹⁴¹. La montre mécanique est composée et surtout habillée de ces matériaux nobles, issus de la nature, qui font la sobriété et l'élégance de l'objet. L'absence de motifs, de fioritures au niveau du design accentuent cette sobriété.



La fonction de la montre est également propice à l'incarnation de valeurs paternalistes : avant que l'heure ne s'affiche sur divers objets de la vie courante, la montre était, jusqu'à l'aube de la société de consommation, le seul objet usuel dont la fonction était de donner l'heure. Avoir l'heure permet de gérer son temps, d'être ponctuel. Dans nos sociétés, être à l'heure est une marque de politesse et de respect ; à l'inverse, le retard appelle généralement la sanction. La ponctualité est un signe de rigueur, de sérieux. Un homme responsable se doit d'être à l'heure. Porter une montre signifie que l'on est prêt à se soumettre aux contraintes temporelles de la vie sociale, donc à occuper une place dans la société et à y assumer ses responsabilités.

140 DEBRAY, R., « Cours de médiologie générale », op cit.

141 Ibid.

La mesure du temps évoque également la constance. Le mécanisme horloger, comme le sablier, sont des instruments de mesure du temps qui symbolisent les notions de permanence et d'immutabilité. Le patriarche doit lui aussi incarner la stabilité, afin de donner des repères durables à l'ensemble du groupe.

Stabilité, rigueur, sobriété nous semblent être autant de caractéristiques que l'on peut attribuer au patriarche et qui s'incarnent symboliquement dans la montre mécanique traditionnelle. Dans la société d'après-guerre, la montre mécanique incarne une somme de valeurs paternalistes et autoritaires. Il est donc très valorisant de fabriquer cet objet, porteur de tant de symboles pour les consommateurs.

2.1.2.2. La montre, repère culturel essentiel pour la communauté horlogère

Qu'en est-il de la montre pour les travailleurs de l'industrie bisontine ? Simondon écrivait : « *Les hommes qui connaissent les objets techniques et sentent leur signification cherchent à justifier leur jugement en donnant à l'objet technique le seul statut actuellement valorisé en dehors de l'objet esthétique, celui de l'objet sacré* »¹⁴². Il faut très rapidement souligner que les valeurs attribuées à la montre peuvent être différentes d'une catégorie professionnelle à l'autre, en fonction notamment de la place qu'elle occupe au sein du système. La montre est pourtant toujours extrêmement valorisée. Pour certains, elle est une « œuvre vivante » dont le tic-tac représente les battements du cœur. Dans ce cas, elle est d'abord un « *capital de savoir-faire objectivé dans une œuvre* »¹⁴³ comme le dirait Zarca. Pour d'autres, elle est un support de composants extrêmement complexes à fabriquer. Pour d'autres encore, elle incarne avant tout la marque d'une entreprise, une ambiance de travail, etc... Cette marque sous-entend tout un monde professionnel que les individus transposent dans la montre. Nous reviendrons dans le second chapitre sur les critères qui déterminent un certain rapport à l'objet, car nous considérons que chaque catégorie d'acteurs développent un rapport spécifique à l'objet qui s'affirme au moment de la crise et détermine diverses logiques d'action. Toujours est-il que

142 SIMONDON, G., « *Du mode d'existence des objets techniques* », 1958, Paris, Aubier. 269 p.

143 ZARCA, B., « Identité de métier et identité artisanale », op cit.

quelque soient leurs arguments, et dans le système d'avant crise, les acteurs valorisent l'objet, en font un produit spécifique. Il est toujours un symbole : de savoirs, de savoir-faire, de compétences...

*« C'était une fierté de travailler dans l'horlogerie ! Ah ben dites c'est pas n'importe quoi quand même, c'est pas fabriquer une table ou des chaises, c'est quand même autrement plus difficile ! »
(patron d'une entreprise d'assemblage)*

Le fait que la production des horlogers locaux soit distribuée sur l'ensemble du territoire français fait de la montre une très bonne ambassadrice des compétences techniques de la communauté horlogère bisontine. Si la montre est estimée pour ses qualités techniques et symboliques, elle est également le faire-valoir de la communauté professionnelle locale à l'échelle nationale.

*« Quand on partait en vacances, je regardais les montres dans les vitrines, je me disais « ah ben tiens c'est de chez nous celle-là ! ».
(ouvrière spécialisée)*

*« Dans toutes les villes où je suis allée j'ai toujours regardé les marques dans les boutiques, pour voir s'il y avait des montres de Besançon. Il y en avait toujours, pas forcément celles de mon usine mais j'en reconnaissais : Dodane, Lip, enfin les plus connues quoi. »
(ouvrière spécialisée)*

Ainsi, en plus de symboliser les compétences techniques présentes sur le territoire bisontin, les marques horlogères bisontines diffusées dans toute la France permettent de situer la ville de Besançon, de lui donner une identité spécifique. Le fait que l'industrie horlogère participe à la renommée de la ville est également une

source de fierté et un élément qui fédère le groupe des horlogers bisontins.

2.1.3. Le territoire de la ville historiquement marqué par son industrie

2.1.3.1. Fierté d'œuvrer pour la « capitale française de l'horlogerie »

Dans leurs discours, les acteurs insistent sur le fait que l'industrie pour laquelle ils exercent permet à la ville de Besançon d'être reconnue – au moins – à l'échelle nationale. Pour cela, ils se réfèrent généralement au passé glorieux de l'activité horlogère bisontine.

« A l'époque Besançon c'était la capitale de l'horlogerie ! Il y avait des ateliers dans toutes les rues, les gens qui venaient à Besançon ils voyaient tout de suite c'était quoi le savoir-faire local ! Et même, c'était reconnu partout hein ! Ah non c'était vraiment une époque formidable, il y avait du boulot, on se posait pas de questions... Aujourd'hui ça fait mal au cœur parce que y'a plus rien quoi... »

(patron d'une entreprise d'assemblage)

Rappelons qu'au début du XIX^e siècle, Besançon produisait plus de quatre vingt dix pour cent des montres écoulées sur le territoire français. En tant que première ville horlogère de France, Besançon a reçu alors le qualificatif de « capitale de l'horlogerie ». Jusqu'à la fin du XX^e siècle, et bien qu'elle ait perdu son monopole au fil des années, Besançon est restée l'une des principales villes horlogères, avec les bourgs horlogers du Haut-Doubs. Par sa spécialité industrielle, Besançon a été qualifiée, tout au long des XIX^e et XX^e siècles, tour à tour de « fleuron de l'horlogerie française », de « métropole horlogère » ou encore de « capitale de la montre ».

Le long et riche passé de l'industrie horlogère bisontine est un élément de

reconnaissance essentiel pour les acteurs du système bisontin. Ils connaissent la genèse de l'activité sur le territoire, avec l'arrivée de Mégevand et des horlogers suisses. Cette genèse est rappelée comme un symbole qui aurait permis l'avènement d'un « âge d'or » de l'horlogerie bisontine, correspondant au moment où la ville est devenue « capitale de l'horlogerie ». Comme le soulignent les auteurs des « Mondes sociaux de l'entreprise », de telles références sont les signes d'une « *culture ancienne forte, c'est-à-dire d'un système de valeurs et de représentations communes, et d'une mémoire collective qui viennent donner du sens à l'action de chacun. (...) Autour de cet âge d'or devenu un mythe collectif, c'est un monde cohérent et communautaire auquel il est fait allusion* »¹⁴⁴.

*« Ça remonte à loin l'horlogerie à Besançon vous savez... Au départ ce sont des horlogers suisses qui se sont installés ici pour faire de l'horlogerie, c'était juste après la Révolution. La rue Mégevand vous connaissez, où il y a la mairie ? Ben Mégevand c'était un horloger suisse, c'est lui qui a fait venir les horlogers ici. Après ben c'est resté. »
(ouvrier qualifié en horlogerie)*

2.1.3.2. Le « caractère » franc-comtois adapté à l'horlogerie , un élément de rhétorique professionnelle

Il est intéressant de souligner également que dans la rhétorique professionnelle, le tempérament même des bisontins ou plus globalement des franc-comtois est adapté à la pratique de l'horlogerie. Si l'activité est ancrée fortement sur le territoire, c'est que les personnes qui l'habitent disposent des capacités nécessaires à sa pratique.

« Il faut être franc-comtois pour être horloger, c'est dans notre tempérament. Le froid, tout ça, ça nous a rendus taciturnes, mais appliqués aussi, on prend

¹⁴⁴ SAINSAULIEU, R., (et al.), « Les mondes sociaux de l'entreprise », op cit.

le temps de faire les choses. On sait qu'il ne faut pas faire n'importe quoi. Un marseillais, il pourrait pas faire ce qu'on fait, c'est vrai, il a pas le caractère, c'est comme ça... »

(ouvrier qualifié en horlogerie)

Lorsqu'on considère que le tempérament des habitants d'un espace donné est adapté à une industrie et que l'on oublie que c'est cette industrie qui a sans doute façonné une mentalité – une culture dirions-nous – professionnelle spécifique, on peut dire que le lien qui unit le territoire à son activité a été incorporé par les autochtones. Dans un système industriel localisé tel que l'horlogerie bisontine, il est évident que la dynamique industrielle ne peut être séparée de la dynamique territoriale¹⁴⁵. Les acteurs du système l'ont compris et tirent une certaine gloire de marquer ainsi, par leur activité, le territoire dans lequel ils s'inscrivent. Or si la culture horlogère repose sur ce lien, les acteurs ne mesurent pas forcément quels en sont les enjeux territoriaux. C'est seulement au moment de la crise horlogère que chacun prendra la mesure de l'importance de l'activité pour le territoire, en termes économiques mais aussi et surtout en termes identitaires. Car lorsque l'horlogerie bisontine s'écroulera, ce ne sera pas seulement une industrie traditionnelle et une culture professionnelle qui disparaîtront. L'identité même du territoire de la ville sera remise en cause après s'être lentement érigée sur sa spécificité industrielle. Lorsque nous analyserons le processus de changement, nous considérerons alors le rôle des instances territoriales dans l'élaboration d'une nouvelle organisation industrielle capable de distinguer le territoire. Nous y verrons là non seulement une volonté de sortir le territoire d'une crise économique, mais également d'une crise d'identité.

2.1.3.3. Une culture mais des catégories professionnelles diverses

Les membres de l'industrie horlogère bisontine d'avant crise forment donc une communauté professionnelle à part entière. Au delà des intérêts qu'ils trouvent à

¹⁴⁵ Voir COURLET, C., PECQUEUR B., SOULAGE, B., « Industrie et dynamique des territoires » in « Revue d'économie industrielle », Vol. 64, 1993. pp.7-21.

coopérer, ils partagent un ensemble de représentations, de valeurs, de normes qui s'incarnent dans une culture commune. Cette culture donne sens à l'action des individus et participe à l'unité du système, tout au moins renforce le sentiment d'unité du groupe.

Le sentiment d'unité correspond-il à une unité concrète ? Le fait que les individus se considèrent comme appartenant à la communauté horlogère ne signifie pas qu'ils occupent des places similaires au sein du groupe. Au contraire, ils occupent des rôles différents auxquels correspond un faisceau de tâches définies. L'accès à des rôles spécifiques au sein du système est lié à des règles établies par la profession, d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une profession fermée comme l'horlogerie. S'il existe des rôles différents au sein de la communauté, ces rôles sont dévolus à des catégories d'individus qui développent, parallèlement à celles que l'on retrouve dans la culture commune, des normes appropriées à la place qu'ils occupent dans le système.

Pour nous, la culture n'est pas une donnée qui s'acquiert une fois pour toute lors de l'entrée dans le système horloger. Il s'agit plutôt d'une construction continue qui se charge des événements et des expériences passées (comme nous avons pu le remarquer précédemment) et qui est largement déterminée par les rapports que les individus du système entretiennent les uns avec les autres. Comme le souligne D. Cuche, la culture est une « *production historique c'est-à-dire une construction qui s'inscrit dans l'histoire, et plus précisément dans l'histoire des rapports des groupes sociaux entre eux* »¹⁴⁶.

Après avoir décrit les éléments qui font culture pour les membres de l'industrie horlogère, nous souhaitons comprendre comment cette culture se diffuse à l'ensemble de la communauté, partant de l'hypothèse selon laquelle le groupe hégémonique des horlogers qualifiés transmettrait ses propres normes et valeurs aux autres membres de la communauté. Pour comprendre comment une telle diffusion est possible, il nous faut étudier la manière dont est régulé le marché du travail par la profession. Car nous sommes face à un système professionnel fermé qui organise lui-même l'accès aux métiers de l'horlogerie. Une telle organisation nous paraît être

146 CUCHE, D., « *La notion de culture dans les sciences sociales* », op cit.

essentielle pour comprendre comment les horlogers qualifiés se maintiennent à la tête du système et propagent leur idéologie professionnelle.

2.2. LE MARCHE DU TRAVAIL HORLOGER

L'accès aux métiers de l'horlogerie n'est pas régulé par les lois de l'offre et de la demande du marché libéral. Il s'agit d'un « marché du travail fermé », défini par Catherine Paradeise comme « *un espace social où l'allocation de la force de travail aux emplois est subordonnée à des règles impersonnelles de recrutement et de promotion* »¹⁴⁷. Ce type de marché a pour but de protéger les travailleurs contre la concurrence et d'assurer aux employeurs un « capital » de main-d'œuvre qualifiée lorsque les compétences sont rares ou inexistantes sur le marché du travail général. Cette protection est obtenue par la définition – par la profession elle-même – des attributs nécessaires à l'accès au marché.

Nous l'avons souligné, le système horloger bisontin est complexe dans le sens où il cherche à maîtriser toute la chaîne de fabrication des montres. Il se caractérise par une forte division des tâches, à la fois verticale, entre des niveaux hiérarchiques différents, et horizontale, entre deux spécialités : la fabrication des composants et l'assemblage des montres. La particularité du système horloger bisontin est qu'il cherche, par le biais de renforts institutionnels, à réguler l'accès à l'ensemble des postes techniques, qu'il s'agisse de la fabrication des pièces ou de leur assemblage. Le système impose pour cela une procédure de formation qui se déroule à l'intérieur de l'école d'horlogerie, institution scolaire spécialisée, étroitement ajustée aux dimensions et aux besoins de l'industrie locale. Pour ce qui est de la main-d'œuvre non qualifiée et administrative, l'industrie s'alimente sur le marché du travail général mais impose toutefois certains critères sélectifs.

Qu'elle s'alimente sur son propre marché ou sur celui du travail général, la profession doit, d'une manière ou d'une autre, distribuer les diverses connaissances nécessaires à la maîtrise totale du processus de fabrication des montres sur le territoire.

147 PARADEISE, C., « *Les professions comme marchés du travail fermés* », op cit.

La distribution de ces connaissances conduit selon nous à la formalisation de rôles spécifiques au sein du système. En mobilisant le concept de « rôle », nous nous référons à la définition qu'en donnent les interactionnistes. Pour eux, les rôles renvoient à des modèles de conduites qui relèvent d'un processus d'interaction entre les individus et avec la structure sociale. Ici, la notion de personnalité est reliée à celles de normes et valeurs, et les comportements ne sont accessibles que lorsqu'ils sont inscrits dans un ensemble interactionnel.

Nous avons recours à la notion de « rôle » pour construire une typologie d'acteurs qui dépasse celle correspondant à la structure formelle du système. Nous l'avons déjà souligné, le statut ne nous semble pas être un critère pertinent pour identifier des groupes cohérents, pour comprendre comment se répartit le pouvoir entre les individus et comment se régulent les rapports professionnels au sein du système. D'après nos observations, et comme nous allons le démontrer par la suite, ce n'est pas la position formelle dans la structure sociale, à laquelle correspond des exigences en termes d'actes ou de responsabilités, qui détermine véritablement l'appartenance à un groupe pertinent. Pour nous, ce sont des rôles, tenus par les acteurs en fonction du type de socialisation secondaire, qui déterminent les ressources (réelles et symboliques) des uns et des autres, et à partir desquelles se jouent les rapports de pouvoir entre les membres de la communauté. Pourquoi nous tourner vers la notion de socialisation secondaire ? Comme le soulignent Berger et Luckmann, la division du travail impose une « *distribution sociale de la connaissance* »¹⁴⁸, ou encore « *l'acquisition de connaissance spécifique de rôles, directement ou indirectement enracinés dans la division du travail* »¹⁴⁹. Qu'ils soient formés au sein de l'institution scolaire ou dans le cadre concret du travail, tous les acteurs doivent apprendre à occuper le rôle pour lequel ils sont recrutés. Cette phase d'intériorisation des rôles correspond à ce que les auteurs appellent « *la socialisation secondaire* »¹⁵⁰. Au cours de ce processus d'intériorisation, les acteurs incorporent des savoirs spécialisés conçus comme des « *machineries conceptuelles formalisées*

148 BERGER, P., LUCKMANN, T., « *La construction sociale de la réalité* », Paris, A. Colin, 2006. 357 pages.

149 Ibid.

150 Ibid.

en un véritable « univers symbolique » véhiculant une conception du monde »¹⁵¹. Ces formes d'apprentissages permettent aux acteurs de s'identifier petit à petit au rôle à tenir et aux normes appropriées à ce même rôle.

Nous considérons qu'à chaque canal de recrutement correspond un type de socialisation secondaire qui conduit les acteurs à occuper un rôle et les dote pour cela de ressources spécifiques. Il existe même au sein d'un même canal de recrutement, à l'intérieur de l'institution scolaire, des types de socialisation secondaire différents en fonction de la formation suivie. Les divers modes de socialisation secondaire sont déterminants dans la distribution des ressources et donc dans la constitution de catégories professionnelles spécifiques qui constituent ce que nous considérons comme la « structure informelle » du système.

2.2.1. Premier canal de recrutement : le personnel technique, formé par le système¹⁵²

Comme le souligne Hughes : « tout emploi entraîne une revendication, de la part de chacun, d'être autorisé à exercer certaines activités que d'autres ne pourront pas exercer, et s'assurer d'une certaine sécurité de l'emploi en limitant la concurrence »¹⁵³. Pour protéger leur expertise, les professionnels établissent des règles d'accès au métier. En horlogerie, dans ce « système professionnel du travail » [qui] assure le maintien du contrôle des « professionnels de fabrication » sur le procès de travail alors que l'employeur contrôle le procès de production »¹⁵⁴, l'introduction à des postes techniques passe par l'obtention d'un titre scolaire spécialisé. Ce titre équivaut à ce que les interactionnistes nomme la « licence », qui autorise l'individu à exercer dans le domaine pour lequel il a été formé et diplômé.

151 Ibid.

152 Le personnel technique horloger a longtemps été exclusivement masculin. Des formations horlogères spécifiques réservées aux femmes semblent avoir existé au sein de la structure scolaire bisontine mais nous n'avons pas trouvé de données sur ce sujet. Quand aux formations techniques classiques, elles ont été ouvertes aux femmes assez tardivement. Nous n'avons d'ailleurs rencontré aucune femme ayant suivi une formation en école d'horlogerie. C'est pourquoi nous n'intégrons pas la question du genre ici, bien que nous pensions qu'ils serait intéressant d'effectuer des recherches plus approfondies sur le sujet partant du principe que les femmes ont joué un grand rôle dans l'artisanat puis l'industrie horlogère et que la profession s'est fortement féminisée ces dernières décennies.

153 HUGHES, E., « *Men and their work* », Greenwood Press, 1981. 184 pages.

154 TOURAINE, A., « *Traité de sociologie du travail* », op cit p.

Par le biais de la licence, la profession dresse ainsi une frontière avec ceux qui ne sont pas habilités à exercer leur métier, les « profanes ».

En cherchant à maîtriser la totalité du processus de fabrication des montres, le système horloger bisontin doit former plusieurs types de techniciens : d'une part les mécaniciens, dévoués à la fabrication des composants, et d'autre part les horlogers qualifiés, spécialistes de l'assemblage et du fonctionnement de la montre. Ces deux catégories professionnelles sont essentielles dans ce système. Il suffit d'observer comment s'organise la formation au sein de l'école d'horlogerie de Besançon pour voir combien l'industrie toute entière s'organise autour de son système de formation¹⁵⁵. Car dans cette école d'horlogerie, si l'on forme bien des horlogers à des niveaux divers, on forme également des mécaniciens, en distinguant bien les deux parcours scolaires et en effectuant une répartition logique des élèves entre les deux cursus proposés. Ainsi il s'agit bien d'un seul et même lieu de socialisation secondaire où différentes formations préparent à des rôles spécifiques dans le système.

2.2.1.1. Recrutement à l'école d'horlogerie de Besançon

Le mode de recrutement des élèves de l'école d'horlogerie est le même pour les deux spécialités, qu'il s'agisse de formations en horlogerie ou en mécanique. Il repose avant tout sur une période d'essai ou sur un concours d'entrée, selon le diplôme visé. Pour analyser l'accès aux parcours proposés par l'école d'horlogerie de Besançon, il nous semble essentiel de penser la formation professionnelle à partir des travaux de la sociologie du travail relatifs à la notion de « compétences »¹⁵⁶.

Comme le souligne Dominique Jacques-Jouvenot à propos du métier d'élèveur, comprendre comment se déroule l'entrée des individus dans un univers professionnel nécessite de prendre en compte deux éléments déterminants : il s'agit d'une part de la « désignation » qui consiste à choisir certains individus susceptibles

155 SEGRESTIN D., « *Le phénomène corporatiste : Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

156 Notamment STROOBANTS, M., « *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie des la fabrication des aptitudes* », Bruxelles, Editions de Université de Bruxelles, 1993. 383 pages.

de développer les compétences professionnelles attendues, et d'autre part « l'habilitation » qui revient à juger ces individus capables d'exercer le métier¹⁵⁷. Si le modèle développé par l'auteur concerne une socialisation familiale qui implique des logiques propres à cette institution, il n'est resté pas moins que les notions de « désignation » et « d'habilitation » sont transposables à toutes formes de socialisation professionnelle. En mobilisant ces notions, nous parvenons à entrer au cœur du processus de transmission des savoirs et à visualiser ce qui, concrètement, fait compétence pour la sphère professionnelle horlogère. La « désignation » nous permet de saisir quelles sont les qualités de base nécessaires pour accéder à la formation ; « l'habilitation » nous donne les moyens de comprendre quelles sont les compétences nécessaires à l'exercice concret du travail. Si nous mobilisons ici ce modèle, c'est bien parce que la formation horlogère suppose elle aussi une étape de « désignation » et une autre « d'habilitation ».

D'après les témoignages des individus et les sources documentaires dont nous disposons, la désignation des futurs mécaniciens et des horlogers qualifiés par les professionnels du centre de formation repose essentiellement sur de la « présomption de compétence » et notamment sur une distinction entre les élèves « habiles » et ceux qui ne le sont pas, par le biais d'une période d'essai ou d'un concours d'entrée, selon le diplôme visé.

Dans les années 1960, l'école d'horlogerie propose trois niveaux de formation pour chacune des spécialités, horlogerie et mécanique : un certificat d'aptitude professionnelle (C.A.P.) préparé en 2 ans ; un brevet de praticien préparé en 3 ans et un brevet de technicien (ancien B.E.P.) préparé en 4 ans.

L'accès au C.A.P. d'horlogerie ou de mécanique consiste uniquement en une période d'essai destinée à tester les qualités d'habileté des futurs apprenants. En effet, aucune condition d'accès particulière ni aucun concours ne sanctionnent l'entrée dans ces formations. Il est pourtant stipulé dans les documents officiels de l'école d'horlogerie que : « *[Le C.A.P.] n'admet cependant les élèves de manière définitive qu'après une période de 3 mois d'essai au cours desquels ils doivent faire*

157 JACQUES-JOUVENOT, D., GILLET, M., « *L'agriculture en Franche-Comté : un métier patrimonial rediscuté* », in « *Etudes rurales* » 3/2001 (n° 159-160), p. 111-128.

*la preuve de leurs aptitudes, notamment en terme de dextérité manuelle. »*¹⁵⁸. Les discours révèlent qu'effectivement ceux qui ne parviennent pas à faire leur preuve au début de la première année doivent quitter la formation.

*« J'avais un copain, il tremblait, il a pas pu... Il avait les nerfs un peu... Bon ben malgré qu'il aimait ça ils lui ont dit de s'en aller, que ça n'irait pas. »
(Gaspar, ouvrier qualifié)*

L'accès aux brevets de praticien de l'école d'horlogerie de Besançon nécessite la justification du niveau « certificat d'études » plus une année, ou un certificat attestant du niveau quatrième en lycée d'enseignement général. L'accès aux brevets de technicien demande un certificat d'enseignement secondaire. Avec ces niveaux d'études exigés, une première sélection s'opère à l'entrée de l'école d'horlogerie. S'en suit un concours obligatoire pour chacun des niveaux proposés. Il s'agit pourtant du même concours pour les futurs horlogers et les futurs mécaniciens. Les concours comportent des épreuves générales de français, d'arithmétique, de dictée et de grammaire ainsi que des épreuves plus spécialisées de tracés géométriques, de dessin et d'écriture. La réglementation en vigueur dans les années 1950 impose des épreuves exclusivement écrites dans les concours d'accès aux Écoles Nationales Professionnelles (E.N.P.). Les épreuves spécialisées visent pourtant, de manière implicite, à mesurer le niveau d'habileté des élèves susceptibles de poursuivre l'une des formations horlogères. L'analyse du vocabulaire¹⁵⁹ utilisé dans les documents officiels de règlement du concours nous permet d'étayer l'idée selon laquelle l'habileté est décisive dans la présomption de compétences des futurs apprentis :

« Les tracés seront corrigés en tenant compte de leur exactitude géométrique, de la précision avec laquelle ils sont exécutés et de leur présentation matérielle (disposition, soin, propreté) » (Tracés et calculs géométriques, BO 22 mars 1945)

158 Indicateur Fournier, 1950.

159 Souligné par nous dans le texte.

« (Dessin) Cette épreuve est destinée à déceler les qualités d'observation, de goût et de précision dans l'exécution des tracés. (...) Les épreuves seront jugées au point de vue de la netteté, des proportions, du goût et de la propreté. » (Dessin, BO 22 mars 1945)

« (Calligraphie) L'adresse manuelle et le goût qui ont une grande importance dans l'enseignement technique se manifestent souvent dans l'écriture. En outre, les dessins exécutés couramment par les élèves des écoles techniques comportent des écritures et des chiffres qui doivent être aussi clairs et aussi élégants que possible. L'épreuve de calligraphie permet de se rendre compte si le candidat possède à cet égard les qualités requises. » (Calligraphie, BO 22 mars 1945)

Si les concours permettent d'effectuer une sélection des futurs élèves de l'école d'horlogerie en mesurant leur niveau d'habileté, ils permettent également de répartir les élèves entre les formations d'horlogerie et de mécanique en fonction des résultats obtenus. Les discours révèlent en effet que si certains peuvent s'orienter volontairement en mécanique, il arrive que les élèves indécis ayant obtenus les meilleurs résultats soient dirigés vers une formation horlogère, alors que les moins bons sont orientés vers la mécanique. L'institution établit donc de fait une hiérarchie entre les deux spécialités.

Ce mode de sélection correspond bien à un processus de désignation dès lors que l'institution scolaire, par le biais d'épreuves d'habileté, effectue un choix parmi la population qui se propose de suivre ses formations. Par la même occasion, elle exclut ceux qui ne sont pas considérés comme « aptes » à exercer l'un des métiers de l'horlogerie, et oriente les élèves vers l'une ou l'autre des spécialités en fonction de leur niveau de réussite au concours.

Cette phase de sélection débouche sur un « processus d'habilitation », décrit par les sociologues de la compétence comme « *le jugement d'autrui des compétences d'Ego* »¹⁶⁰. L'observation des travaux réalisés lors des concours ou

160 STROOBANTS, M. , « *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes* », Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1993. 383 pages.

pendant la phase d'essai permet de juger rapidement du niveau d'habileté des élèves. Il s'agit bien là d'un « jugement de la compétence » des élèves par les enseignants. Les exercices à réaliser permettent aux entrants de « *prouver de quoi ils sont capables* »¹⁶¹ en accomplissant les actes qui signalent aux autres qu'ils sont compétents. En instaurant des exercices spécifiques nécessitant les qualités de propreté, rigueur, précision, les représentants de l'institution jugent rapidement, au cours des premiers temps de la formation, des capacités des élèves. Ceux qui répondent aux critères instaurés par l'école sont alors habilités à poursuivre la formation et donc à exercer par la suite le métier d'horloger ou de mécanicien. Ici, à la différence d'autres métiers qui nécessitent une socialisation longue au cours de laquelle de nombreuses étapes mèneront à l'habilitation professionnelle, le milieu horloger habilite ses apprentis dès leur entrée dans la formation, puisque c'est à ce moment que « ceux qui ne sont pas aptes » sont exclus du processus de formation, non à la fin de la formation, lors des épreuves finales. Ces épreuves viennent seulement attester du niveau de compétence des élèves, mais ces derniers peuvent très facilement exercer même s'ils ne décrochent pas leur examen. Le fait d'avoir suivi le cursus a ici plus d'importance que l'obtention du diplôme.

« Mon parcours professionnel donc j'ai commencé à 14 ans à faire l'école d'horlogerie, et au bout de 2 ans c'était sanctionné par un C.A.P., que je n'ai pas eu, ce qui ne m'a pas empêché de trouver du travail tout de suite parce qu'il y avait beaucoup d'entreprises d'horlogerie à Besançon. » (Ouvrier qualifié en horlogerie)

Lorsque les futurs élèves ont fait la preuve de leurs aptitudes à poursuivre, ils accèdent à l'une des formations au cours de laquelle ils sont socialisés au métier visé.

161 STROOBANTS, M., Ibid.

2.2.1.2. La socialisation professionnelle en institution scolaire spécialisée

Dans leurs formes, les formations proposées par l'institution en horlogerie et en mécanique se déroulent de façons similaires : même durée, même répartition des heures théoriques et pratiques... Ici, comme pour toutes formations distribuées en écoles professionnelles, l'importance est accordée à l'apprentissage pratique. Comme le souligne Michel Verret, accéder au niveau d'ouvrier qualifié ou de technicien suppose l'acquisition d'une conscience « *pratique* » de la fabrication plutôt qu'une « *maîtrise théorique du processus général de production* » ou « *des sciences qui s'y trouvent mises en œuvre* »¹⁶². L'auteur définit le savoir des ouvriers qualifiés comme « *un savoir non séparé du faire, appris en lui, pour lui, soit dans l'expérience du travail même, soit dans des expériences et apprentissages finalisés sur lui...* »¹⁶³. On comprend alors pourquoi le taux horaire dévolu à l'enseignement pratique couvre près des deux tiers des formations. Quant aux cours théoriques, ils sont conçus comme des supports nécessaires à l'exécution des travaux pratiques en atelier. Leur existence est légitimée par le fait qu'une connaissance théorique, même minime, est exigée pour maximiser la réussite des exercices pratiques.

« La formation c'est de la formation pratique et de la théorie associée à la pratique. On est obligé d'avoir des cours théoriques, de façon à expliquer le fonctionnement, mais ça représente quoi, même pas un quart de la formation, le reste c'est de la pratique. »
(enseignant en horlogerie)

L'institution scolaire est une structure sociale permanente qui exerce des contraintes sur l'individu, dans le but de lui inculquer les règles « *qui gouvernent les hommes* »¹⁶⁴. C'est dans sa nature même qu'il faut chercher les moyens dont elle dispose pour transmettre les normes et les valeurs propres à un groupe social.

162 VERRET, M., « *Le travail ouvrier* », Paris, L'Harmattan, 1999. 233 pages.

163 Ibid.

164 MONTESQUIEU, « *De l'esprit des lois* », Paris, Flammarion, 2008. 1184 pages.

D'après Régis Debray, l'institution possède trois caractéristiques fondamentales qui lui permettent de jouer son rôle de « transmetteur » : elle est « *prescriptive, exclusive et inégalitaire* »¹⁶⁵ : inégalitaire car elle implique une dissymétrie entre émetteur et récepteur des prescriptions ; prescriptive car elle est composée fondamentalement de principes et de règles ; elle est exclusive car la transmission s'effectue dans une communauté à laquelle tout le monde ne peut appartenir, avec des règles qui régissent l'accès (le concours d'entrée en est l'incarnation la plus visible). C'est donc de son essence hiérarchique, disciplinaire, contraignante et obligatoire que l'institution tire sa capacité à faire passer les normes et valeurs des groupes sociaux, de manière à marquer en profondeur les individus qui en font partie. Elle parvient à jouer son rôle socialisateur par le biais d'acteurs qui occupent la place de représentants de l'institution et qui, par leur statut de « maître », font valoir les règles et les contraintes qu'elle édicte.

L'acquisition des compétences techniques au sein des ateliers se fonde de manière explicite sur la relation « maître/apprenti », c'est-à-dire sur la transmission de compétences de « celui qui sait » à « celui qui ne sait pas ». Il s'agit là de la base de l'organisation de l'institution scolaire, qui s'est construite sur cette relation intergénérationnelle dissymétrique mettant en présence des individus dotés de compétences spécifiques, les professeurs, et d'autres individus, les élèves, dépourvus de ces mêmes compétences. Le but exprimé de cette instance de formation spécialisée est de faire passer d'une génération à l'autre les compétences et savoir-faire techniques afin qu'ils se pérennisent à travers le temps. En même temps que les savoirs, d'autres éléments transitent entre les générations dans cette relation professeurs - élèves, de manière plus implicite : il s'agit des normes et des valeurs du groupe professionnel. En effet, « *La formation des compétences n'est pas que transmission et acquisition de savoirs et savoir-faire. Elle est simultanément transmission et acquisition d'un ensemble d'attitudes, de schèmes de perception, de valeurs qui sont plus ou moins attachés aux groupes sociaux vers lesquels la formation oriente les individus.* »¹⁶⁶.

165 DEBRAY, R., « *Des machines et des âmes : trois conférences* », Paris, Descartes, 2002. 126 pages.

166 TANGUY, L., « *L'enseignement professionnel en France : des ouvriers aux techniciens* », Paris, PUF, 1991. 227 pages.

Nous l'avons souligné, l'école d'horlogerie de Besançon propose deux spécialités qui, certes, appartiennent à la branche horlogère mais préparent à des rôles différents au sein du système. Ainsi, en fonction de la spécialité choisie, les normes et valeurs transmises divergent fortement, car les savoirs, savoir-faire et savoir-être à intégrer ne sont pas les mêmes pour les futurs horlogers qualifiés et pour les apprentis mécaniciens.

« j'ai appris le métier d'horloger (...) On avait dans les 2 premières années du français, de l'histoire-géographie, on avait les sciences, à la fois physique et chimie. Nous avions de la mécanique mais de la mécanique théorique, c'est-à-dire la statique, la dynamique, les composantes de force enfin tout ce qui s'en suit. Nous avions donc de la technologie horlogère, et de la théorie horlogère, entre autre... »

Donc ça c'était des cours ?

Ça c'était des cours et nous avions donc l'atelier. Alors à l'atelier on débutait par une formation de base qui était commune presque aux mécaniciens et à nous-mêmes, c'est-à-dire qu'on apprenait à limer, et on faisait du petit outillage qui nous servirait par la suite.

A quel moment ça se distinguait les mécaniciens de précision et vous ?

*Et ben là ensuite en atelier ça se distinguait déjà, après le premier trimestre on n'avait pas les mêmes choses à faire. Et par ailleurs eux avaient, en dessin industriel ils n'avaient pas la même formation de dessin industriel que nous, nous étions beaucoup plus sur des tracés d'horloger, vous voyez des choses comme ça, alors qu'en mécanique, en technologie horlogère et en théorie horlogère ça se distinguait également des cours de mécanique qu'ils avaient eux. Autrement dans les cours généraux non c'était la même chose. »
(ouvrier qualifié en horlogerie)*

a) *Socialisation secondaire des futurs horlogers qualifiés*

Les formations spécialisées en horlogerie destinent les élèves à devenir des experts de la montre. Dans le monde du travail, les postes réservés aux H.Q. sont divers : certains devront réaliser les assemblages complexes de la montre, d'autres les réparer, d'autres encore être capables de travailler sur la conception des mouvements horlogers dans les grandes entreprises. Quels que soient les postes qui seront pourvus, ils nécessitent une connaissance complète de la montre mécanique et de son fonctionnement.

L'acquisition de cette expertise de l'objet suppose d'abord la compréhension du fonctionnement de chacun des organes qui le composent, de façon isolée, pour saisir ensuite la façon dont ils s'intègrent dans le système global du fonctionnement de la montre. Il s'agit de saisir d'abord ce que Gilbert Simondon nomme « *la forme abstraite* » de l'objet, c'est-à-dire « *sa forme primitive, dans laquelle chaque unité théorique et matérielle est traitée comme absolue, achevée dans un perfectionnement intrinsèque* », pour aboutir à la compréhension de « *la forme concrète* » de l'objet, à savoir ce qu'il soulève de « *problèmes de compatibilité entre des ensembles déjà donnés* »¹⁶⁷.

L'apprentissage horloger est construit sur le modèle des « parties brisées ». Il s'agit d'appréhender chaque organe, d'analyser son rôle, son fonctionnement propre, et sa fonction au cœur de la montre. Après une présentation théorique rapide des organes de la montre, les élèves passent à la partie pratique. Ils s'exercent alors à trouver et réparer toutes les pannes que chaque organe est susceptible de présenter. Dans le cadre de l'atelier, les élèves doivent identifier le problème, intégrer visuellement le défaut, réfléchir au moyen de réparer à l'aide des cours reçus. Ils observent le professeur qui procède à une démonstration précise des gestes à effectuer et tentent ensuite de réparer la panne avec les outils adaptés. Ils répètent plusieurs fois le même montage, la même manipulation, procédant pas « essais-erreurs » afin de comprendre le procès de réparation et d'acquérir les bons gestes de

167 SIMONDON G., « *Du mode d'existence des objets techniques* », op cit.

manière rapide et efficace. L'institut de formation dispose ici de « montres-écoles », c'est-à-dire d'objets en panne. Ces exercices de réparation sont répétés inlassablement pour chaque organe de la montre, chaque panne possible, chaque défaut à corriger, chaque élément susceptible de poser problème dans le fonctionnement de l'objet. Ici, comme dans le modèle décrit par Dominique Jacques-Jouvenot à propos du métier d'éleveur, « *transmettre ne signifie pas transmettre des manières de faire mais suggérer le problème à résoudre* »¹⁶⁸.

La transmission des savoirs techniques procède essentiellement de ce que l'auteur présente comme une « *pédagogie du corps* »¹⁶⁹. Le travail horloger mobilise en effet une gestuelle des mains et des doigts, mais aussi des postures physiques qui favorisent l'exécution de gestes précis. Pour que les élèves parviennent à imiter correctement le professeur, et ainsi à maîtriser les attitudes de l'horloger, ils doivent auparavant observer finement les positions des mains de l'enseignant, les mouvements qu'il effectue, les postures qu'il prend. Ils doivent aussi concentrer leur regard sur ces mécanismes minuscules, pour déceler la panne enfouie sous des rouages, des ponts et des vis qui rendent la tâche encore plus complexe. L'œil joue ici un rôle primordial dans le processus de transmission, « *il fonctionne comme l'instrument privilégié de la transmission et de l'apprentissage* »¹⁷⁰ des pratiques professionnelles horlogères. La transmission des savoirs horlogers passe moins par la parole que par l'observation du geste.

« Le professeur montre comment faire le travail, les gestes, on essaie de travailler ça également, de décortiquer nos gestes, c'est un peu difficile de faire voir des phases de travail, et surtout des points-clés dans un geste précis. Comment vous expliquer comment on découpe les phases de formation pour un geste... Et bien par exemple, pour ouvrir une porte c'est une phase, mais il y a plusieurs points clés : vous prenez la poignée, vous la baissez, vous tirez la porte, vous ouvrez la porte, etc., et en fait les points-clés ce sont les tours de

168 JACQUES-JOUVENOT, D., « **L'expérience professionnelle : une problématique du maître et de l'élève** », in « L'expérience professionnelle et personnelle en question », 24 et 25 mai 2005, Faculté des sciences de l'éducation et des sciences sociales, Université de Paris XII, Val de Marne. Paris, L'Harmattan, 2007.

169 JACQUES-JOUVENOT, D., *ibid.*

170 JACQUES-JOUVENOT, D., *ibid.*

mains, c'est ce qui fait réussir ou échouer une opération, c'est le petit truc qui fait que je tiens mon outil comme ça parce que c'est comme ça que ça va le mieux, autrement ça ne marche pas, voilà. C'est là que notre travail de formateur est intéressant et que notre parcours professionnel antérieur est important, parce qu'il va nous permettre de dire « je le fais comme ça parce que si je le fais autrement ça ne va pas » » (Enseignant en horlogerie)

« Pour transmettre un tour de main il faut l'analyser et en faire des phases, le saucissonner si vous préférez, donc couper les phases en tranches, et plus les tranches seront fines, meilleur ça sera. Par exemple, mettre les aiguilles sur une montre c'est une phase, mais dedans il y a des étapes : d'abord positionner l'aiguille sur le, enfin la faire tourner pour la mettre à minuit ; tenir l'aiguille d'une certaine façon ; la chasser ; prendre le bon outil pour le faire, c'est ce qui fera réussir ou échouer, et ainsi de suite, donc nous notre travail est de bien isoler ces phases de façon à ce que celui qui apprend ait des repères pour faire les bons gestes »
(Enseignant en horlogerie)

La socialisation des futurs horlogers qualifiés les conduit à acquérir une forte « culture de métier » au sens où la définissent les sociologues de l'artisanat et notamment Bernard Zarka, Gresle, Bertaux, Bertaux-Wiame... avec une gestuelle, un langage et tout un univers symbolique acquis en cours de socialisation et qui sert de repères aux membres du groupe. La culture repose aussi et en premier lieu sur une expertise professionnelle : les savoirs et savoir-faire des horlogers concernent le domaine de la mécanique de précision associée à l'objet montre. De nombreux discours portent sur la notion de « précision » comme trait de l'expertise professionnelle, ainsi que sur « l'esprit mécanique » que doivent apprendre à développer les futurs horlogers qualifiés pour maîtriser le fonctionnement de l'objet :

« Au départ il faut avoir un peu l'esprit mécanique, bon ça s'apprend mais comme la formation ne dure pas non plus dix ans, il y a plutôt intérêt à

comprendre comment ça marche les rouages, les forces et tout ça. »
(Enseignant en horlogerie)

« C'est un métier manuel, certes, l'horlogerie, mais si votre esprit ne suit pas, si vous ne vous intéressez pas un peu à la mécanique, vous ne pouvez pas apprendre, vous n'aurez pas la curiosité et vous resterez confiné dans un créneau très étroit de la montre, c'est tout. »
(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Au-delà de l'expertise comme trait de la « culture de métier », nous retenons des travaux relatifs aux professions artisanales les analyses qui démontrent que les représentations du « métier » et les cultures qui en découlent sont construites d'abord en référence à la figure mythique de l'artisan exerçant de façon traditionnelle. Cette figure mythique s'incarne en horlogerie dans l'image de « l'horloger-complet », dont nous avons déjà dressé le portrait précédemment. Ce personnage reste le modèle de la profession, même pour les ouvriers touchés par la spécialisation des tâches. Le travail sur l'ensemble de la montre, s'il n'est pas effectif, est un idéal que partage l'ensemble du groupe professionnel.

Autre élément qui se rapporte à l'origine artisanale de l'activité : la sacralisation de l'objet « montre ». Le premier mode de valorisation porte sur l'aspect esthétique, non pas de la montre, mais bien du mécanisme horloger. Pour les H.Q., il suffit de « voir » un mouvement pour comprendre toute la technicité de l'objet et par la même occasion, toutes les compétences que le groupe professionnel doit mettre en œuvre lors de sa réalisation. Plus qu'un bien de production, les horlogers ont tendance à appréhender la montre comme un objet d'art.

« Un mouvement c'est beau, c'est agréable à voir, c'est un plaisir, c'est pour ça qu'il y en a beaucoup qui aiment les montres-squelettes, lorsque l'on voit le mouvement à travers la boîte, et c'est vrai que c'est vraiment un plaisir à voir, c'est de l'art »

(ouvrière spécialisée)

*« La montre ça représente toute ma vie. J'aime les belles montres, c'est comme un beau travail. C'est un métier d'art, la montre ce n'est pas seulement un objet qui rythme le temps, c'est autre chose qui va au-delà de sa fonction »
Ouvrier qualifié en horlogerie)*

Comme autre moyen de valoriser l'objet qu'il produit, le groupe professionnel s'attache à parler de l'objet « montre » comme d'un objet « vivant ». Le tic-tac symbolise les battements du cœur, le mouvement perpétuel et l'interdépendance des organes de la montre rappellent le fonctionnement du corps humain ou les mouvements naturels des astres qui rythment nos vies.

*« Une montre mécanique, on voit qu'elle vit : chaque chose a sa place qui bouge quand il faut, c'est vivant, c'est quelque chose de formidable, quelque part d'éternel, ça marche tout le temps. »
(Ouvrier qualifié en horlogerie)*

*« Une montre ça a été fait avec passion, c'est pour ça qu'elle vit, que c'est quelque chose de vivant. »
(ouvrière spécialisée)*

L'ensemble des éléments que nous venons de citer : expertise professionnelle liée à des savoirs spécialisés associés à un objet, référence à un ancêtre mythique, sacralisation de l'objet « montre », composent selon nous la « culture de métier » des horlogers. Et parce qu'elle est issue de la tradition, ancrée dans le long terme et incorporée lentement comme une « *mise en forme du corps et de l'esprit* »¹⁷¹, la culture a la particularité d'être extrêmement forte car fortement intériorisée, au point

¹⁷¹ ZARCA, B., « *Identité de métier et identité artisanale* » in « *Revue française de sociologie* », 1988, 29-2. p. 247-273.

de marquer profondément les « mentalités » qui deviennent des attributs de la professionnalité. Les horlogers définissent en effet un « caractère » nécessaire à leur exercice professionnel.

« C'est un métier qui demande beaucoup de minutie. Moi j'ai toujours été comme ça, j'ai toujours été soigneux hein, même petit j'aimais les petits travaux, les choses précises. Alors ça c'est une des qualités qui nous sont propres. Sinon il faut être aussi très propre, être patient, calme, posé... Tout ça ça fait partie d'un tempérament hein, moi c'est ma façon d'être, j'ai pas appris à être comme ça ! Ma femme vous dira que je suis un peu taciturne, bon ben moi je sais pas comment le dire mais ça correspond bien à mon métier en tout cas. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

La force de la culture de métier des horlogers qualifiés est un élément essentiel pour comprendre le fonctionnement du système horloger. Bien qu'ils s'inscrivent dans un univers industriel, ces acteurs défendent des valeurs artisanales qui, comme nous le verrons par la suite, interfèrent dans l'organisation du travail et dans la régulation des rapports professionnels au sein de l'industrie. Une telle culture s'acquiert dès les premiers pas dans l'univers professionnel c'est-à-dire dès l'entrée en formation.

b) Socialisation secondaire des mécaniciens

Les mécaniciens ne connaissent pas la même socialisation que les horlogers car ils ne doivent pas acquérir les mêmes types de savoir, savoir-faire et savoir-être. Ils ne sont pas confrontés aux mêmes problèmes à résoudre en cours et dans les ateliers. Ici, ce sont des experts en fabrication de composants qui sont formés, leurs connaissances portent donc sur les matériaux et sur leurs propriétés bien plus que sur

le produit fini « montre ».

La fabrication de pièces horlogères étant fortement mécanisée, la pratique professionnelle des mécaniciens consiste essentiellement en la conduite de machines-outils, entendues comme des « *machines destinées à façonner la matière au moyen d'un outillage mis en œuvre par des mouvements et des efforts appropriés* »¹⁷². Ils devront donc savoir fabriquer les outils à adapter sur les machines. Ils réaliseront ces outils à partir de plans fournis par les bureaux d'études, dans lesquels ils pourront être amenés à travailler au cours de leur carrière. Ils devront également faire fonctionner, entretenir et réparer les machines-outils industrielles. Les apprentis mécaniciens doivent donc apprendre à réaliser toutes ces opérations dans le cadre de la formation.

L'apprentissage en mécanique débute par la manipulation de la matière par le biais d'exercices qui visent à acquérir les « bons » gestes pour réaliser les outils, ainsi que les connaissances relatives aux propriétés des métaux (dureté, échauffement, oxydation...). Les exercices en atelier consistent à fabriquer, à partir de plans, des pièces de formes simples d'abord puis de plus en plus complexes, à la main et à l'aide de machines simples.

« En arrivant à l'atelier, la première chose qu'on faisait, c'était limer ! Des heures et des heures, ah oui ! Je me rappelle, la première pièce qu'on devait faire c'était un cube en métal, à la main hein ! Alors ça a l'air de rien comme ça, mais il fallait que les angles soient droits, que les surfaces soient lisses et tout, sauf que un coup de lime trop appuyé et pof, c'était fichu, on avait enlevé trop de matière ! Donc fallait y aller tout doucement, avoir le bon geste pour arriver à enlever juste ce qu'il faut de métal. Mais je vous dis, on passait des heures là-dessus. ».

(ouvrier qualifié en mécanique)

« Je me souviens, j'avais un prof d'atelier, Mr F., il était très rigoureux, gentil

172 Dictionnaire Larousse 2010.

mais vraiment très tatillon. Alors il nous faisait faire des outils de découpe alors on avait les côtes sur un plan, tout, et il fallait creuser dans la matière de façon à obtenir une forme spéciale, en négatif quoi. Lui il avait la forme qui devait rentrer juste dedans, exactement à la taille. Alors quand on avait fini, on lui amenait notre pièce, ça faisait un bloc de métal avec un trou dedans quoi, avec la forme demandée, et puis il passait sa pièce dedans. Alors bon des fois ça passait pas, il disait « faut relimer, c'est pas bon », mais quand ça passait tellement bien qu'il y avait du jour entre notre pièce et la sienne, il levait les deux pièces devant la fenêtre, l'une dans l'autre comme ça, pis il disait « oh là là, je vois le clocher de Saint-Pierre entre les deux ! ». J'ai souvent repensé à ça au boulot, il y a des couacs des fois hein, ça arrive, et je le revoyais dire « je vois l'église ! »... Ça me faisait rigoler tout seul ! »
(ouvrier qualifié en mécanique)

Les élèves apprennent en parallèle à réaliser et à lire les dessins industriels. Ici encore les cours théoriques permettent de maximiser les compétences pratiques. Les cours de dessin industriel permettent de maîtriser les codes nécessaires à la représentation technique des outils et pièces à produire. Au fur et à mesure que la formation avance, les exercices se compliquent et les pièces sont de plus en plus difficiles à réaliser. Par ce biais, les élèves développent leurs connaissances des matériaux, ils affinent leur dextérité et leurs facultés intellectuelles visant à lire et analyser les plans dont le langage se complexifie.

L'organisation de l'atelier de mécanique est différente de celui d'horlogerie. Alors que les apprenants horlogers sont assis à l'établi et travaillent individuellement, dans le calme et la propreté, les mécaniciens sont debout, face à des machines bruyantes et salissantes, apprenant « *les mains dans la graisse* » comme ils le répètent souvent. Si les exercices de façonnage se déroulent individuellement, lorsqu'ils apprennent à régler et à conduire des machines-outils complexes, ils le font en groupe, l'école étant généralement dotée de quelques engins de fabrication. La démonstration se fait face à l'ensemble de la classe puis des groupes d'élèves se confrontent à des problèmes (réglages, pannes...) qu'ils doivent résoudre collectivement. La description de l'ambiance dans l'atelier de mécanique est

bien différente de celle qui règne dans l'atelier d'horlogerie. Si les horlogers insistent sur le calme et la concentration des apprentis, les mécaniciens reviennent quant à eux sur la complicité des élèves, leur entraide dans un univers étouffant de bruit, parfois de chaleur et de saleté.

« Moi j'étais tout jeune, tout gamin, et on arrivait là-dedans, dans l'atelier qui était bruyant, bruyant ! Je connaissais pas d'usine moi hein, c'était la première fois que je voyais ça, des machines comme ça ! Oh là là, quand le professeur mettait tout ça en route, ça faisait un boucan ! Pis à l'époque je vous dis c'était encore des grandes courroies qui entraînaient les machines, ça pendait du plafond, oh c'était quelque chose de spécial hein ! Mais bon on s'y faisait vite, c'est pas la question, mais c'est vrai que la première fois moi j'étais, je sais pas comment dire, oui impressionné, je me sentais pas à mon aise, pour dire. Mais bon, au bout de quelques semaines c'était fini hein, après j'ai apprécié, j'ai apprécié l'atelier parce que c'était des bons moments ! »

(ouvrier qualifié en mécanique)

« C'était pas comme maintenant l'école, c'était la discipline, c'était strict, et il fallait pas venir se plaindre aux parents qu'un professeur nous avait enguirlandé parce qu'on risquait d'en prendre une derrière les étiquettes ! On respectait nos professeurs, d'autant que nous c'était des gens très qualifiés, ils nous apprenaient des trucs heu, on se disait « mais c'est pas possible, on n'y arrivera jamais ! », et puis si parce qu'ils savaient nous faire faire les choses correctement. Et je pense que le fait qu'on craignait nos profs, et ben on faisait corps entre nous, on était vraiment des bons camarades, on travaillait ensemble pour faire bien les exercices, pour que le prof soit content de nous. Alors c'est sûr que des fois il y avait des petites prises de bec, ou alors des fous rires mais on essayait de pas se faire prendre, et puis bon, le prof il était pas dupe mais il laissait faire tant que ça durait pas trop longtemps ! »

(ouvrier qualifié en mécanique)

Les savoirs et savoir-faire des mécaniciens sont donc bien différents de ceux des horlogers qualifiés, dès lors qu'il ne s'agit pas ici d'acquérir des connaissances relatives à l'objet « montre » mais plutôt celles qui concernent les techniques de façonnage des matériaux et tout le matériel que cette fabrication mobilise (outils, machines...) . Il n'est pas question de valoriser un produit mais bien des techniques de fabrication. Ici encore, le corps est essentiel dans l'apprentissage de l'expertise professionnelle et l'enseignant est là pour montrer et apprendre les bonnes postures, les bons gestes à tenir, non pas face à la montre mais face aux machines et aux outils. S'il existe effectivement des techniques de base dans l'utilisation des machines, des machines-outils et dans les procédés de fabrication des composants, le véritable enjeu de la socialisation secondaire des mécaniciens est l'acquisition de facultés en termes d'« inventivité » et de « débrouillardise ». Si les horlogers soulignent l'importance de « l'esprit mécanique », les mécaniciens quant à eux insistent sur « l'esprit pratique », l'ingéniosité que nécessite leur métier, la nécessité de trouver par leurs propres moyens des solutions à des problèmes multiples. Les difficultés qui se posent aux horlogers attendent des réactions claires et déterminées, apprises dans le cadre de la formation. Pour les mécaniciens, les choses sont différentes : ils sont confrontés à des problèmes techniques plus « volatiles ». Donner une forme complexe à une pièce, trouver les moyens de réaliser l'outil pour la produire sont autant de difficultés qui se posent aux mécaniciens et qu'ils doivent être capables de dépasser. Généralement, il n'existe pas de solutions prêtes à être appliquées pour résoudre le problème, il faut inventer cette solution. D'autant que d'autres contraintes pèsent sur leur travail, en fonction par exemple de la qualité des matériaux, des machines utilisées ou même d'aléas comme la température, le degré d'humidité, etc. qui jouent sur leur environnement de travail. Leur expertise est ainsi liée à leur faculté d'appréhension de l'environnement, de réactivité et de mobilisation de connaissances théoriques et empiriques pour résoudre le problème qui se pose à eux.

*« Dans notre métier, il faut être bricoleur, sinon c'est pas la peine de le faire !
Quand on est un peu touche-à-tout ça aide, de bricoler tout ce qui tombe dans*

les mains, au bout d'un moment on est capable de tout réparer, c'est plus un problème ! »

(ouvrier qualifié en mécanique)

« Il y a jamais de solution toute faite, c'est pas comme ça que ça marche. C'est sans arrêt un nouveau travail en fait. Quand on fabrique un outil pour faire une pièce bien précise par exemple, on doit trouver le moyen pour qu'elle ait tel arrondi, telle dimension. Il y a les plans, c'est sûr, mais concrètement c'est pas la même chose, ça pose d'autres problèmes. Là faut faire avec ce qu'on sait, faut se débrouiller. »

(ouvrier qualifié en mécanique)

Enfin, au regard du type de savoirs incorporés par les apprentis mécaniciens, mais aussi des valeurs qui se transmettent dans le cadre de l'atelier, nous pouvons faire un parallèle avec les caractéristiques de la « culture ouvrière » telle que la décrit Michel Verret dans l'ouvrage du même titre¹⁷³.

Première caractéristique, les valeurs d'entraide, de solidarité, d'amitié, défendues par les mécaniciens rappelle ce que l'auteur nomme « *les arts d'ambiance* ». Pour lui « *L'ambiance, c'est ce qui vous entoure. (...) L'ouvrier n'a longtemps, ne trouve encore souvent dans l'environnement de l'usine que clôture, saleté, bruit, froid, danger. Si quelque chose peut l'envelopper de quelque chaleur, ce ne peut être que le groupe de pairs, s'il sait réduire ses conflits et ménager son entente.* »¹⁷⁴. Forme de « ré-enchantement » du monde du travail, les arts d'ambiance permettent de contrecarrer la violence symbolique de l'univers industriel.

Deuxième caractéristique, la fierté de collaborer à une œuvre collective. « *La culture des ouvriers, c'est d'abord ce savoir-là : l'art d'œuvrer en commun* »¹⁷⁵. Il est d'abord question d'entraide dans le travail des mécaniciens, et ils insistent sur le fait que les solutions sont généralement trouvées par le groupe professionnel, non

173 VERRET, M., « *La culture ouvrière* », Paris, L'Harmattan, 1996. 296 pages.

174 Ibid.

175 Ibid.

par un individu. C'est dans l'interaction que le travail en atelier est réalisé, et ce sont ces conditions qui favorisent la résolution des problèmes mécaniques. Mais parallèlement à la collaboration entre pairs existe également la fierté d'appartenir à la communauté horlogère. Même s'ils ne revendiquent pas avec autant de force que les horlogers le rôle qu'ils jouent dans le système horloger, ils sont fiers de participer à la fabrication des montres. Comme les autres acteurs du système, ils défendent les valeurs communautaires que sont le prestige de l'objet, de l'industrie locale et des savoirs horlogers.

Enfin dernière caractéristique, celle du goût du travail bien fait, du « bon boulot » et de la débrouillardise.

2.2.1.3. Le système de promotion des techniciens de l'horlogerie

Une fois la licence d'exercer accordée aux techniciens, les horlogers qualifiés et les mécaniciens cheminent globalement le long des mêmes canaux de promotion, selon les règles mises en place par la profession. Ils commencent généralement leur carrière comme ouvriers professionnels de niveau 1 (O.P.1) à des postes simples de production. Ils peuvent évoluer jusqu'au grade d'ouvrier professionnel hautement qualifié (O.P.H.Q.) en passant par les grades d'O.P.2, O.P.3 et O.P.4. Leur évolution se fait au fur et à mesure que les tâches qui leur incombent se complexifient, ou qu'ils prennent des responsabilités dans l'entreprise. Un O.P. peut par exemple devenir contremaitre ou chef d'atelier puis accéder à un poste de cadre comme responsable technique. En fonction de leur niveau de formation initial, les O.P. vont gravir les échelons avec plus ou moins de rapidité. Ceux qui disposent d'un C.A.P. n'évolueront jamais autant que les détenteurs du brevet de praticien ou de technicien. L'ascension des diplômés du C.A.P. s'arrête généralement aux postes de chef d'atelier, les praticiens terminent leurs carrières comme cadres techniques, et les techniciens finissent à des postes à responsabilités comme chefs de bureaux d'études ou d'ateliers de prototypage, chefs de production (responsable de tous les ateliers de l'entreprise) ou directeurs d'usine.

Pour les techniciens brevetés, il est possible de poursuivre des études d'ingénieur à l'Institut de Chronométrie de Besançon. Cette formation donne directement accès à des postes de cadres. Sur le terrain, nous retrouvons ces professionnels surtout dans les laboratoires de recherche et centres techniques où ils occupent des postes à responsabilité. La majorité ont suivi une formation d'horlogerie et non de mécanique avant d'accéder à l'institut de chronométrie. Il fait noter également que les effectifs de la formation d'élèves-ingénieurs ont longtemps été extrêmement réduits, avec environ deux ingénieurs formés chaque année avant la seconde guerre mondiale, puis jusqu'à une dizaine entre les années 1950 et 1970.

La formation spécialisée est le moyen d'accéder au monde horloger en tant que technicien horloger ou mécanicien. Dans un système qui repose, comme nous le démontrerons par la suite, sur une « organisation professionnelle du travail »¹⁷⁶, ces détenteurs des savoirs et savoir-faire techniques sont des acteurs essentiels. Ils occupent les meilleures positions au sein du système. Pourtant, nous verrons que malgré l'équivalence des niveaux de formation entre les horlogers et les mécaniciens, tous ne jouissent pas de la même reconnaissance, comme le laisse déjà supposer la distinction faite dès l'entrée en centre de formation entre les élèves d'horlogerie et ceux de mécanique.

Ainsi la fabrication horlogère bisontine repose essentiellement sur une main-d'œuvre qualifiée. Elle est néanmoins tributaire d'un personnel non qualifié, essentiellement féminin, qui représente la majorité de la population horlogère bisontine des années 1960. Si cette population ne détient pas de licence spécifique, elle est néanmoins recrutée selon certains critères. Ces critères, s'ils ne sont pas tous clairement énoncés, se lisent dans la similarité des déterminants sociaux de cette population.

176 TOURAINE, A., DE COSTER, M., PICHAULT, F.- 1998, « *Traité de sociologie du travail* », 1998, Bruxelles, De Boeck Université. 596 pages.

2.2.2. Deuxième canal de recrutement : le marché général du travail

2.2.2.1. Le personnel non qualifié : des femmes pour les postes d'ouvriers spécialisés

Dans les années 1960, les entreprises horlogères bisontines sont nombreuses et fortement mécanisées, ce qui explique que la majorité de la population horlogère locale soit composée de personnel non qualifié (environ 80%). Partant du principe que le travail réservé à cette frange de la profession ne demande pas de qualifications spécifiques, on pourrait croire que la sphère horlogère recrute son personnel non qualifié sur le marché du travail général sans définir d'attributs stricts. Il est vrai que dans les textes, règlements et autres conventions, il n'est fait état d'aucun critère de sélection spécifique pour accéder aux postes d'ouvriers spécialisés. Pourtant, en allant à la rencontre de cette catégorie de la population, on ne peut que constater que les individus qui la composent partagent de nombreux points communs en termes de déterminants sociaux.

a) Recrutement des ouvrières en horlogerie

La population des ouvriers spécialisés de l'industrie horlogère bisontine est exclusivement féminine. Nous n'avons rencontré ni entendu parler d'aucun ouvrier spécialisé masculin. Ensuite, c'est une population très peu diplômée qui entre très tôt dans le monde du travail, à l'âge de 15 ou 16 ans. Enfin c'est une population issue de milieux modestes.

« A 16 ans, mes parents m'ont dit : « tu vas au boulot, il faut que tu ramènes ta paye »... On était beaucoup d'enfants, il fallait qu'on aille travailler pour aider les parents, c'était comme ça. Moi j'ai donné ma paye jusqu'à ce que je

me marie. »
(Ouvrière spécialisée)

Bien que ces critères ne constituent pas des conditions explicites d'accès au métier, il s'agit bien d'une régulation tacite de l'accès aux postes non qualifiés qui se justifie par une rhétorique selon laquelle les « qualités naturelles » de ces jeunes filles les rendraient aptes à effectuer les tâches de précision correspondant aux postes d'O.S.

De tout temps, les femmes ont occupé un rôle important mais peu reconnu dans la filière horlogère. Après avoir secondé leurs maris dans les ateliers artisanaux durant le XIX^e et le début du XX^e siècle, elles ont envahi les manufactures modernes à la recherche de personnel non qualifié. L'apparition d'une main-d'œuvre féminine dans les entreprises horlogères correspond au mouvement global de croissance de l'emploi féminin et de salarisation des femmes dès le milieu du XX^e siècle.

Au début du XX^e siècle, comme dans la plupart des industries de production, l'horlogerie utilise d'abord les femmes « *comme une « armée de réserve » c'est-à-dire comme un volant de main-d'œuvre précaire appelé à travailler pendant les périodes d'expansion économique et de pénurie de main-d'œuvre, expulsées du marché du travail dans les moments de crise et de chômage* »¹⁷⁷. Elles remplacent notamment les hommes en période de guerre, alors que certaines entreprises horlogères sont amenées à produire de l'armement. Les femmes reprennent ensuite leurs activités domestiques lorsque les hommes reviennent du front et reprennent la production de montres.

C'est à partir des années 1950 que l'activité des femmes s'accroît considérablement et se transforme, les périodes d'activité salariée interrompues par les naissances et l'éducation des enfants laissant place à des trajectoires professionnelles continues. La féminisation du salariat dans le système de production bisontin s'accélère avec la mécanisation de la production dans des structures anciennes comme Lip, et avec l'apparition de nouvelles structures

177 MARUANI, M., « *Travail et emploi des femmes* », Paris, La Découverte, 2003. 121 pages.

organisées sur le modèle taylorien, avec une parcellisation des tâches extrêmement poussée, comme Kelton-Timex, qui utilise une forte main-d'œuvre peu qualifiée pour la fabrication de composants et le montage en série des montres bas de gamme.

Les besoins économiques de ces familles coïncident avec les besoins énormes de travailleurs, et surtout de travailleuses non qualifiées, nécessaires aux nouvelles méthodes de fabrication dans les entreprises horlogères bisontines modernes. Certaines entreprises, conscientes de la main-d'œuvre disponible dans les campagnes, mettent en place un système de recrutement et de transports en commun gratuits qui effectuent le ramassage des ouvriers et ouvrières jusque dans les zones rurales franc-comtoises les plus reculées. Par ce biais, les jeunes villageoises ont pour la première fois la possibilité de travailler, malgré l'absence de formation et la distance géographique qui les séparait auparavant du travail industriel.

« En ce temps là il y avait les cars gratuits, ils faisaient tous les alentours de Besançon, ils allaient même loin, jusqu'à Dôle, environ 40 km à la ronde. Moi j'habitais à Morre, je prenais le car, c'était un sacré avantage parce que à 16 ans on n'a pas le permis... C'était important quand même le transport. »

(Ouvrière spécialisée)

« Kelton c'était ma première boîte, mais pourquoi il y a eu beaucoup de monde ? C'est parce qu'il y avait les cars gratuits. Ils venaient de Baume-les-Dames, de Cléron, de Haute-Saône, ils venaient de loin les gens. Moi à l'époque mes parents habitaient Marnay, et bien j'allais au boulot en car, je l'ai pris longtemps le car, comme j'avais pas le permis. »

(Ouvrière spécialisée)

La salarisation massive des femmes dans l'industrie correspond donc à la déqualification du métier d'horloger et à l'émergence de postes où les tâches sont simplifiées à l'extrême pour permettre la fabrication des montres en série, notamment par le biais des chaînes de montage. Les femmes sont alors cantonnées à

des tâches ingrates et déqualifiées, tendance générale dans l'industrie de production, comme le fait remarquer Michel Verret dans « Le travail ouvrier : *« Les ouvrières qui constituent la majorité des ouvriers travaillant sur chaîne sont particulièrement surreprésentées dans les travaux répétitifs, payés au rendement (...). Elles sont confinées dans des travaux pénibles, ceux des dépenses répétitives à cycle court. »*¹⁷⁸. Les tâches des O.S. consistent généralement au nettoyage, au contrôle visuel ou à la pose d'un élément spécifique du mouvement, qui se construit ainsi au fil des ajouts successifs de composants, sur chaînes dans certaines structures, ou poste par poste lorsque les entreprises ne sont pas dotées de lignes de fabrication mécanisées.

« Quand je suis arrivée, j'étais à la chaîne, vous savez ce que je faisais ? J'essayais les montres pour qu'il n'y ait pas de traces de doigts, voilà ce que je faisais toute la journée ! C'était répétitif, c'était mon premier boulot... L'horreur ! Essayer des montres huit heures par jour... J'en ai vu défiler entre mes mains des montres ! »

(Ouvrière spécialisée)

« Il y avait le mouvement brut, comme ça, il passait sur la chaîne, alors une fille posait le cadran, une autre les aiguilles, après une autre mettait la boîte. (...) Alors elle mettait le remontoir avec un tournevis, après elle remettait le mouvement sur la chaîne une autre fille mettait la potence au fond... »

(Ouvrière spécialisée)

Alors même que les actes de travail des O.S. sont très spécialisés et très minutieux, la question qui se pose est la suivante : comment apprennent-elles à maîtriser ces gestes et pourquoi ces savoir-faire ne sont-ils pas reconnus par la profession ? Pour y répondre, il est nécessaire d'analyser par quel processus de socialisation les ouvrières passent pour accéder à ces postes.

178 VERRET, M., « *Le travail ouvrier* », op cit.

b) Socialisation et promotion

Dans la sphère horlogère, comme dans d'autres industries de production, il est fait un usage particulier de la main-d'œuvre féminine. Cet usage est analysé notamment dans les travaux de Madeleine Guilbert¹⁷⁹. Elle démontre par quel processus la différenciation sexuée des postes de travail participe à la négation des qualifications féminines. D'après l'auteur, les employeurs repèreraient les compétences que les femmes ont acquises dans la sphère familiale par le travail domestique. Ces compétences typiquement féminines que seraient la dextérité, la minutie ou encore la rapidité seraient utilisées mais niées parce que pensées comme des qualités « naturelles ». Pour M. Guilbert, « *Le travail industriel emprunte et importe sans les reconnaître ces savoir-faire. Ainsi s'opère un processus de dévalorisation sociale du travail féminin que beaucoup nomment « déqualification ».* (...) [Ainsi] *La division sexuelle du travail s'appuie sur une appréhension élargie du concept de travail qui englobe le professionnel et le domestique.* »¹⁸⁰. La répartition inégale des tâches dans la famille participerait donc fortement à la production des inégalités professionnelles entre hommes et femmes.

Or, cette analyse ne saurait être suffisante pour comprendre la division sexuelle du travail en horlogerie. En effet, les qualités féminines dites « naturelles » qui légitimeraient la répartition des postes de travail en fonction du sexe sont les mêmes que les qualités requises pour être un « bon » horloger qualifié. Minutie, dextérité, patience sont des vertus dont ne pourrait se passer un ouvrier qualifié de l'horlogerie. Comment dès lors comprendre la répartition des tâches et la distinction qui existe entre les ouvrières spécialisées et les acteurs qualifiés de l'industrie horlogère ?

La réponse réside au cœur de l'univers professionnel plus que dans la sphère domestique. Le marché du travail horloger et l'entreprise sont les producteurs des inégalités hommes / femmes au travail. En nous inspirant des travaux de Margaret

179 GUILBERT, M., « *Les fonctions des femmes dans l'industrie* », Mouton, 1966. 393 pages.

180 Ibid.

Maruani¹⁸¹, nous considérons qu'il est nécessaire d'analyser la construction sociale de la « qualification » horlogère pour comprendre la répartition sexuée des postes de travail.

Dans la sphère horlogère, si le travail à la chaîne réservé aux femmes fait appel aux mêmes qualités que celles que développent les horlogers qualifiés, elles diffèrent par leurs modes d'acquisition. En pensant les capacités féminines de travail comme des qualités naturelles, acquises dans la sphère domestique, le milieu professionnel les nie comme véritables « qualifications professionnelles », ce qui par là-même légitime leur rémunération minimale.

Or, si les hommes possèdent les mêmes qualités au travail que les femmes, puisqu'ils sont hommes ils n'ont pas développé naturellement ces compétences mais les ont acquises au cours de leur formation institutionnelle en école d'horlogerie. Par opposition, les femmes sont formées « sur le tas » en quelques jours, dans le but de maîtriser quelques « tours de main » pour faire face aux cadences plus que pour acquérir de solides compétences professionnelles.

« J'ai fait ma formation directement dans l'entreprise. Quand je suis arrivée ils m'ont formée tout de suite, ils appelaient ça le « training ». Alors ça se passait dans une petite salle, et après, aussitôt qu'ils voyaient que c'était bon, ils nous mettaient directement sur chaîne. Alors moi je suis restée une journée et demie et je suis partie à la chaîne juste après. »
(Ouvrière spécialisée)

La remarque que Viviane Isambert-Jamati fait dans la cadre de sa thèse corrobore la dépréciation du travail féminin faute de formation institutionnalisée : « bien qu'il y ait des coups de main plus ou moins difficiles à attraper, ils demandent au maximum une période d'adaptation (on ne peut pas parler d'apprentissage) de deux à quatre semaines. »¹⁸².

181 MARUANI, M., « Travail et emploi des femmes », op cit.

182 ISAMBERT-JAMATI, V., « L'industrie horlogère dans la région de Besançon : étude sociologique », op cit.

Nous pouvons donc parler d'une « *construction sociale sexuée de la qualification* »¹⁸³ qui légitime les distinctions hommes / femmes au sein de la sphère horlogère. Les hommes sont formés en institution, et acquièrent des savoirs et savoir-faire reconnus, alors que les femmes sont formées sur le tas, et puisent dans des qualités dites « naturelles ». Cette forme de socialisation ne valorise pas les ouvrières et ne leur permet guère d'évoluer dans le système horloger bisontin. Elles sont les petites-mains de l'industrie locale, au plus bas de la hiérarchie professionnelle. Elles ont très peu de marges de manœuvre dans l'exercice concret de leur travail n'ont quasiment aucune possibilité d'évolution de carrière au cours de leur vie professionnelle.

Cette position dans le système favorise à la fois l'adhésion des ouvrières à la culture collective horlogère mais aussi à des valeurs propres à la culture ouvrière. Fières de participer à la fabrication des montres, elles se sentent appartenir au collectif horloger, même si elles sont conscientes du peu de reconnaissance que leur confère leur statut. Elles sont très attachées à la marque de montre pour laquelle elles exercent, sont fières d'œuvrer pour une industrie aussi prestigieuse que l'horlogerie, fières également de participer au rayonnement de la ville de Besançon par le biais des montres qu'elles produisent. Mais pour affronter le quotidien et les difficultés liés à l'univers industriel elles puisent plutôt dans les ressources de la culture ouvrière. Les arts d'ambiance, la camaraderie, l'entraide sont des éléments essentiels de l'identité des ouvrières spécialisées. De même l'apport économique que leur travail leur procure est omniprésent dans les entretiens. Il s'agit d'une raison importante d'investissement dans le travail, surtout lorsque l'entreprise récompense la productivité avec un système de primes de rendement.

« Moi je me faisais presque autant de prime que de paye, parce qu'on était payé à la production, donc on se faisait de sacrées primes, plus on bossait plus on faisait de prime, des fois 2000 francs, c'est notre prime qui faisait notre paye. »

(Ouvrière spécialisée)

183 MARUANI, M., « *Travail et emploi des femmes* », op cit.

Ainsi les jeunes filles issues de milieux modestes, souvent ruraux représentent-elles une réserve de main-d'œuvre importante pour l'industrie horlogère d'avant crise. Pour cette population, la salarisation dans une entreprise horlogère est une aubaine. Cela leur permet d'échapper à leur milieu et d'envisager un avenir meilleur. Car pour ces ouvrières, la sphère domestique reste un élément essentiel. Le mariage, la parentalité, l'accès à la propriété sont des gages de leur réussite et de leur ascension sociale. Leur revenu sert donc essentiellement la sphère domestique, et pour l'obtenir elles sont prêtes à tolérer des conditions de travail difficiles.

2.2.2.2. Le personnel administratif et commercial

a) Recrutement

Le personnel administratif et commercial est peu nombreux au sein du système productif bisontin d'avant crise. Dans les petites et moyennes entreprises, le mode de gestion repose exclusivement sur le modèle patriarcal. Le travail administratif et la gestion sont souvent dévolus aux femmes de la famille, épouses ou filles. Ne tolérant aucune délégation, le pouvoir revient exclusivement aux patrons des entreprises et/ou à leurs héritiers. Ils contrôlent ainsi personnellement l'embauche et les tractations avec la clientèle, et ne disposent ni de services du personnel, ni de services commerciaux au sein de leur entreprise. Ici le réseau de connaissances et le bouche à oreille sont les meilleurs moyens pour attirer la main-d'œuvre et constituer une clientèle.

« Après la crise on s'est mis à faire du commercial, c'était ça la grosse différence. Mais c'est que le directeur commercial chez nous avant, il travaillait seul et en plus il n'avait pas son permis de conduire ! Oui, vous en rigolez aujourd'hui mais c'était la réalité ! On n'allait pas voir les clients, on

allait faire la bringue avec les clients de temps en temps, et on se contentait de ceux qu'on avait déjà, voilà. »
(Patron d'une fabrique de composants)

Par contre les plus grosses structures horlogères, notamment les grandes fabriques de composants et les manufactures comme Lip et Kelton se dotent dès le lendemain de la seconde guerre mondiale d'un encadrement administratif et commercial. Il faut rappeler que c'est avec le plan Marshall et l'adhésion au modèle américain de gestion des entreprises que l'industrie française évolue vers une nouvelle conception du management, où le marketing tient une place prépondérante et où les services d'encadrement du personnel et les services commerciaux deviennent de véritables enjeux de développement. A ce propos, Luc Boltanski souligne : « *L'introduction en France de l'human engineering et du management à l'américaine accompagnent les changements économiques qui se développent surtout autour des années 1950 avec le plan Marshall et les opérations de restructuration et de regroupement qui marquèrent les années 1948-1953 (...)* »¹⁸⁴.

Les plus grosses structures horlogères ont également besoin d'un personnel administratif important, afin de gérer les finances, la communication, le personnel. Les postes administratif d'exécution sont exclusivement féminins, alors que le personnel d'encadrement est masculin. Le personnel administratif est recruté sur le marché du travail général. Pour accéder aux postes administratifs, les hommes et les femmes ne doivent pas disposer des mêmes attributs. A l'embauche, les femmes doivent être titulaires de diplômes spécialisés de type comptabilité, gestion ou secrétariat. Quant aux hommes, ils ne sont pas tenus de détenir un diplôme spécialisé. Ils doivent seulement attester d'un niveau d'étude général relativement élevé.

184 BOLTANSKY, L., « *Les cadres : formation d'un groupe social* », 1982, Paris, Editions de Minuit. 523 pages.

b) Socialisation et promotion

Le personnel administratif et commercial des grosses structures horlogères se répartit de la sorte : des femmes diplômées en secrétariat, comptabilité, gestion se chargent des tâches administratives. Elles ont un niveau B.E.P. et sont issues de milieux modestes voire moyens, du secteur urbain. Les hommes, issus de la classe moyenne, sont diplômés du secondaire et possèdent un niveau qui se situe entre bac et bac + 5, encore que dans notre échantillon, l'individu qui a le plus haut niveau n'a pas pu terminer ses études.

« Je me suis formé sur le tas, bon il faut dire qu'avant cela j'avais fait des études classiques, jusqu'au Bac, c'est tout. Mais on peut dire que c'était le gratin en ce temps-là, nous on ne s'en rendait pas compte, mais maintenant je me rends compte que des gens de ma génération, il n'y en a pas tant qui l'ont ce bac. »

(Cadre commercial)

Les femmes accèdent directement à des postes administratifs. Parmi les personnes rencontrées, l'une met fin à sa carrière pour suivre son mari lors d'une mutation de poste à Paris. L'autre poursuit son activité tout au long de sa vie. Sa carrière est relativement stable. Fidèle à l'entreprise, elle lui est extrêmement dévouée, ainsi qu'à ses supérieurs. Sa carrière évolue lentement, les changements de poste évoluant au gré des opportunités au sein de l'entreprise.

« Ah oui j'avais un chef, Mr X, oh oui je l'aimais bien, il était vraiment gentil ce monsieur ! C'était mon chef quand je suis rentrée chez Y, j'étais toute jeune et..., pas très débrouillarde quoi ! Alors mes collègues dans mon service c'étaient des femmes heu, déjà d'un certain âge quoi, qui connaissaient bien... Et puis des fois au début je me faisais houspiller par elles, parce que je faisais des erreurs de... Mais il fallait pas qu'il les entende parce qu'il leur disait « Y'a que

ceux qui n'apprennent rien qui ne font pas d'erreurs ! ». Oui ! Ah oui il m'aimait bien, mais bon c'était gentil hein, c'était parce que j'étais jeune, voilà hein, il voyait bien que j'essayais de bien faire. »

(agent administratif)

Les hommes quant à eux accèdent à des postes à responsabilité, mais font d'abord preuve de leurs capacités en gravissant les échelons de manière plus ou moins rapide. Certains entament leur carrière dans l'entreprise par des activités administratives simples. Il s'agit d'une étape grâce à laquelle la direction peut juger des qualités organisationnelles et communicationnelles de ses employés. Une fois la preuve faite de la détention de ces compétences, ils sont promus au rang de cadres administratifs ou commerciaux.

« J'ai commencé, j'étais ce qu'on appelle un correspondancier, c'est-à-dire que je m'occupais des relations, je faisais surtout des lettres, c'est pour cette raison qu'ils me demandaient de connaître la langue française, je répondais au téléphone aussi. Et petit à petit le service commercial s'étant structuré et développé, et bien j'ai eu en charge un secteur géographique et je suis parti sur le terrain, à l'aventure quoi ! Ensuite, une fois que j'en ai eu assez, j'avais fait un peu le tour, j'ai évolué vers l'encadrement des commerciaux de l'usine, et là je gérais toute l'équipe commerciale. » (cadre commercial)

Il faut noter qu'à l'époque de l'après guerre, la formation des cadres administratifs et commerciaux n'est pas développée au niveau local ce qui pose problème aux entreprises qui cherchent à recruter des personnes qualifiées, prêtes à intégrer directement des postes à responsabilités. D'où le recours à de jeunes diplômés de l'école d'horlogerie qui sont repérés pour leurs sens du contact, leur maîtrise de la langue, et leur ambition professionnelle. Ils sont alors placés à des postes subalternes dans le domaine administratif, ce qui permet à la fois de tester l'individu sur des pratiques administratives et commerciales, de cerner ses

potentialités et, s'il est reconnu apte à évoluer, de le socialiser aussi bien à ses futures responsabilités qu'à la culture de l'entreprise et à ses habitudes vis-à-vis des clients.

Ici, la logique de promotion interne favorise une certaine émulation et un engagement personnel de la part des employés qui s'investissent fortement dans leur travail. Pour ces individus, l'investissement dans l'entreprise est envisagé comme une sorte de contre-don.

« Quand je suis arrivé je n'avais pas de diplôme de commerce, mais ils m'ont fait quand même des propositions très intéressantes, ils m'ont dit « on va s'occuper de vous, on va faire des trucs vous allez pouvoir évoluer dans notre société », et c'est ce qu'ils ont fait. Progressivement je suis monté d'un niveau à un autre, j'ai suivi beaucoup de stages, de séminaires qu'ils m'ont fait subir, ils ont respecté leurs engagements lors de mon embauche, et je leur en suis énormément gré parce que c'était une société qui à l'époque, et je le répète, était en avance sur beaucoup d'autres sociétés. »

(Cadre administratif)

Les plus diplômés, formés dans le général se sentent moins redevables vis-à-vis de l'entreprise où ils évoluent au gré des opportunités jusqu'à en changer pour une autre structure qui leur offre un poste plus intéressant. La logique d'ascension sociale est très importante pour ces acteurs. La carrière des cadres administratifs et commerciaux est donc très mobile, comme nous le verrons par la suite.

Pour autant, la position du personnel administratif au sein du système est relativement marginale. Si les cadres administratifs jouissent d'une certaine reconnaissance du fait de leur niveau d'études plus élevé que la majorité des membres de la communauté horlogère, leur formation générale les écarte du reste du groupe, réunit par la technique. Les seuls cadres réellement reconnus sont ceux qui ont suivi une formation longue en horlogerie et qui occupent des postes à responsabilité dans les organes professionnels horlogers et les centres de recherche.

Il existe donc plusieurs façons distinctes d'accéder au système horloger bisontin :

- soit par le biais de la formation en institution scolaire spécialisée pour accéder à des postes techniques en horlogerie ou en mécanique ;
- soit par le biais du marché du travail général :
 - sans formation spécifique pour accéder à des emplois non qualifiés ;
 - avec des formations spécialisées dans le domaine administratif (pour les femmes) et des formations générales (pour les hommes) pour embrasser des carrières administratives.

Ces différents modes d'accès au système ne conduisent pas à des statuts spécifiques. Comme nous l'avons souligné précédemment, le personnel spécialisé formé en institution obtient, à la base, le statut d'ouvrier professionnel dans le domaine de l'horlogerie ou de la mécanique. Dans ces deux domaines, les individus peuvent gravir les échelons selon le système de promotion mis en place par la profession. Certains parviennent ainsi au statut de « cadre », ou même de « responsable d'usine ». Quant aux diplômés de la filière générale, ils accèdent rapidement à des postes de cadres et connaissent une carrière ascendante. Finalement, seules les femmes sont recrutées sur le marché du travail général pour occuper les places les moins valorisées du système : celles d'ouvrières spécialisées dans le secteur de la production, et celles d'employées dans le secteur de l'administration des entreprises.

Ainsi, si l'on analysait les groupes d'acteurs par statut professionnel, on observerait que :

- les ouvriers qualifiés du système ne forment pas un groupe homogène puisque certains ont une spécialité horlogère et d'autre une spécialité en mécanique de précision ;
- la totalité des patrons ont suivi une formation spécialisée, mais ils peuvent être soit des spécialistes en horlogerie, soit des spécialistes en mécanique ;

- les cadres techniques ont suivi des formations spécialisées plus ou moins longue alors que les cadres administratifs et commerciaux sont issus de formations générales.

L'analyse des discours et des pratiques professionnelles nous a conduits à considérer que les statuts ne renvoient pas à des groupes d'acteurs pertinents nous permettant d'analyser les rôles de chacun et les rapports au sein du système. Selon notre analyse, c'est bien le mode de socialisation professionnelle qui conduit à un rôle et à une position précise dans le système, ainsi qu'au développement d'une identité professionnelle spécifique. Pourtant, si la diversité des identités professionnelles existe, celles-ci ne sont pas toutes affirmées avec la même force dans le système d'avant crise. Seules les valeurs défendues par les horlogers qualifiés sont visibles et l'ensemble des membres de la communauté semble y adhérer. Pour expliquer un tel état de fait, nous mobilisons l'analyse interactionniste de la division morale du travail.

2.3. DIVISION MORALE DU TRAVAIL ET REGULATION DES RAPPORTS PROFESSIONNELS AU SEIN DE LA COMMUNAUTE HORLOGERE BISONTINE

Au regard de ce que nous avons abordé dans les deux sous-parties précédentes, nous observons que le système horloger bisontin d'avant crise repose à la fois sur une forte culture collective et sur une division du travail importante entre des niveaux hiérarchiques et des spécialités techniques différentes. Ces observations soulèvent un paradoxe : comment, avec une telle diversité des catégories professionnelles, la communauté horlogère locale parvient-elle à assurer sa cohésion ? Pourquoi malgré les différences de rôles n'y a-t-il pas de conflits qui remettent en cause l'équilibre du système ? Comment l'ensemble des acteurs parviennent-ils à partager des représentations communes qui font culture au sein de la communauté ?

Nous cherchons à répondre à ces questions car nous souhaitons comprendre comment le système horloger se maintient jusqu'à la crise, et comment il régule les

rapports professionnels des divers groupes en présence afin d'assurer la pérennisation de la communauté horlogère locale. En nous inspirant de la théorie de M. Crozier et de E. Friedberg, nous considérons que la régulation « *s'opère par des mécanismes de jeux à travers lesquels les calculs rationnels stratégiques se trouvent intégrés en fonction d'un modèle structuré* »¹⁸⁵. A partir de cette définition, nous estimons que le « modèle structuré » dont il est question dans notre recherche est imposé par un groupe hégémonique, celui des horlogers qualifiés, dont la légitimité repose sur une division morale du travail.

En partant de cette hypothèse, nous proposons dans cette dernière sous-partie relative aux acteurs du système de mobiliser et d'appliquer d'abord le modèle de la profession de E. Hughes afin de mettre en lumière la « *division morale du travail* »¹⁸⁶ au sein de la sphère horlogère locale. Nous remarquons en effet qu'une distinction est faite entre tâches nobles et tâches ingrates dans le monde horloger, distinction qui repose essentiellement, comme nous le verrons, sur le degré de technicité des savoirs maîtrisés et sur la position que les différentes catégories occupent dans le procès de fabrication des montres, c'est-à-dire la proximité/distance qu'ils entretiennent avec l'objet terminé.

Une telle analyse nous permet de comprendre en quoi la catégorie des horlogers qualifiés représente un groupe hégémonique qui, par le biais d'une forte culture de métier, impose des valeurs et de ce fait, dispose d'une véritable capacité d'entraînement vis-à-vis des autres catégories en présence. Nous démontrerons alors que l'objet « montre », en tant que support technique et symbolique, joue un rôle essentiel dans la régulation des rapports professionnels au sein de la communauté horlogère locale. Paradoxalement, l'objet divise et réunit les membres de la communauté. En tant qu'objet technique, il divise puisque sa fabrication requiert une forte répartition des tâches entre divers acteurs disposant de compétences spécifiques et qui doivent coopérer pour atteindre l'objectif consistant à fabriquer les

185 CROZIER, M., FRIEDBERG, E., « L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective », op cit.

Voir également : JOBERT, B., LECA, J., « *Le dépérissement de l'Etat. A propos de L'acteur et le système de Michel Crozier et Erhard Friedberg* », in « Revue française de sciences politiques », 30e année, n°6, 1980. pp. 1125-1170.

186 HUGHES, E., « *Le regard sociologique : essais choisis* », op cit.

montres « de A à Z ». Mais en tant que support symbolique, il rassemble puisqu'il est porteur de valeurs fortes dans lesquelles se reconnaît l'ensemble des membres de la communauté. Selon nous, il existe une véritable « culture de l'objet » sur laquelle repose la cohésion du groupe et à partir de laquelle sont régulés les rapports professionnels entre les différentes catégories en présence.

Nous l'avons souligné dans la partie précédente : les acteurs du système horloger occupent des rôles différents selon les fonctions qu'ils remplissent. Le but recherché est de réunir toutes les compétences afin de maîtriser la totalité du processus de fabrication des montres. Ces rôles sont construits au cours de phases de socialisation différentes en fonction de la position visée au sein de l'industrie. Or le fait d'œuvrer dans le même système pour atteindre un objectif commun ne signifie pas que toutes les positions occupées, que tous les rôles jouissent de la même reconnaissance, du même prestige. Comme le souligne Hughes à propos du métier d'avocat « *certaines travaux faisant partie du système dans son ensemble (...) sont plus respectés, et sont plus à l'abri des soupçons comme des tentations. La division du travail entre avocats est en fait autant une question de respectabilité (et donc de rôle et d'image de soi) que de compétences ou de savoirs spécialisés. On peut même utiliser l'expression « division morale du travail »...* »¹⁸⁷. En nous inspirant de cette analyse, nous observons qu'au sein du système horloger, il existe une forme de division morale du travail qui confère des places plus ou moins valorisées. Pour les professions juridiques, la division morale repose selon l'auteur sur le degré de respectabilité des acteurs. Lorsqu'il étend cette analyse à l'univers médical, il observe que c'est le système de valeur du pur et de l'impur qui détermine le prestige des fonctions remplies. Dans le monde horloger, qu'est-ce qui détermine le prestige de la fonction ? Au delà du simple phénomène technique, quelles sont les « *nuances psycho-sociologiques* »¹⁸⁸ dont parle Hughes à propos de la classification des fonctions au sein d'une même profession et qui participent à la hiérarchisation des tâches au sein du système ? L'analyse des discours des acteurs nous conduit à penser que la division morale du travail dans la sphère horlogère est liée au degré d'expertise technique des acteurs, auquel se superpose le rapport que les uns et les

187 HUGHES, E, « *Le regard sociologique. Essais choisis* », op cit.

188 Ibid.

autres entretiennent avec l'objet montre terminé, en état de fonctionner. Nous observons en effet qu'au delà de l'expertise technique, le rapport à l'objet et la proximité/distance avec le produit fini est un élément déterminant pour classer et hiérarchiser les acteurs. Pour comprendre les modalités de classement, il est important de tenir compte des différentes voies de socialisation dont nous avons fait état précédemment, car c'est entre les catégories ainsi reconstituées que se joue selon nous la distinction morale des tâches réalisées dans le système.

2.3.1. Première forme de division du travail : les techniciens et les autres

2.3.1.1. Prestige des compétences techniques

Dans l'industrie horlogère, les groupes qui jouissent du plus grand prestige sont ceux qui ont suivi une formation en institut scolaire spécialisé, et qui sont donc considérés comme des « experts », détenteurs de connaissances théoriques et pratiques officialisées par l'école professionnelle. La reconnaissance de l'expert en horlogerie fonctionne en effet sur la détention de qualités techniques, qui place les techniciens au plus haut de l'échelle hiérarchique du système. Or les qualifications dont sont détenteurs ces professionnels ne les conduisent pas forcément à occuper le même statut. En effet les techniciens peuvent être des ouvriers qualifiés, devenir cadres techniques ou patrons d'entreprise. Ils gagnent effectivement en prestige au fur et à mesure que leurs carrières évoluent vers des postes à responsabilité. Mais comme nous l'avons souligné, l'évolution des carrières suit globalement le même cheminement et, d'une certaine manière, cette évolution va de soi. Il n'est donc pas exceptionnel de devenir cadre technique. Quant aux patrons, ils disposent du même capital de savoirs et savoir-faire que les techniciens, en plus d'un capital financier et d'un équipement provenant de la famille, puisque les entreprises horlogères sont des entreprises patrimoniales. On n'accorde donc que très peu de mérite aux cadres et aux patrons pour leurs capacités organisationnelles ou leur charge de responsabilités, cela semble secondaire. Ils sont reconnus d'abord par le biais de leurs compétences pratiques, et on attend d'eux qu'ils aient des capacités techniques à la hauteur de leur

statut. Les témoignages des acteurs de l'horlogerie attestent de l'importance pour les patrons d'occuper l'espace productif et d'y faire la démonstration de leur compétence pour être reconnus par les employés.

« Moi j'ai connu un patron, c'était un as, vraiment un as de l'horlogerie ! Parfois il m'arrivait d'avoir un problème sur une réparation. Bon alors je cherchais un moment et puis bon finalement j'allais le voir, pas fier quand même hein ! Il était dans l'atelier hein, il avait son bureau mais je sais pas à quoi ça lui servait ! Enfin bon alors je lui disais « Mr X, j'ai un problème avec... ». Alors il prenait la montre, il regardait, il me disait « va continuer, je te la répare ». Je repartais et il venait vers moi peut-être un quart d'heure après et il disait « voilà, elle marche ». (...) Cet homme là il m'a beaucoup marqué parce qu'il a toujours trouvé comment faire, je l'ai jamais vu pris. Même un truc impossible, il trouvait, il voyait où ça coinçait, il avait le truc quoi. ».

(ouvrier qualifié en horlogerie)

Les industries horlogères fonctionnent véritablement selon ce que Touraine désigne comme une « organisation professionnelle du travail ». Dans ce modèle, les professionnels de fabrication possèdent des savoirs complexes, acquis dans le cadre de l'apprentissage et au cours de l'expérience. Difficilement remplaçables, ils jouissent d'un pouvoir quasiment aussi important que les employeurs, ce que Sainsaulieu explique de la sorte : « *les ouvriers de métier sont en fait des maîtres professionnels qui, à ce titre, ne supportent pas qu'on nie leur pouvoir au nom d'une hiérarchie quelconque. Ils s'inspirent d'une vision du monde anarchisante où l'autorité n'est que celle que l'on reçoit de sa compétence* ».

2.3.1.2. Des dirigeants formés aux métiers de l'horlogerie

Dans les entreprises d'assemblage où se trouvent les horlogers qualifiés,

comme dans les fabriques de composants où exercent les mécaniciens, les techniciens ont le contrôle des procès de travail, ils encadrent et réalisent la production. Une preuve de l'importance des compétences techniques est la formation spécialisée de l'ensemble des patrons rencontrés au cours de notre enquête. Bien qu'ils soient patrons et héritiers des postes de direction, les dirigeants sont tous passés par l'école d'horlogerie, soit par la formation horlogère pour être patron d'usine d'assemblage, soit par la formation en mécanique pour être dirigeant de fabrique de composants. L'expertise technique est donc un gage de prestige et le passage par la voie institutionnelle une obligation pour acquérir cette expertise et surtout pour la faire reconnaître aux yeux des autres membres de la communauté horlogère.

Pour l'ensemble des acteurs, la distinction faite entre les experts formés en institution spécialisée et les autres est bien intégrée et jamais remise en cause. Le niveau d'expertise agit en fait comme un « étalon » qui permet de se situer dans la pyramide et de légitimer sa place réelle et symbolique dans le système. La division du travail est donc totalement incorporée par les membres de la communauté qui apprennent à occuper une place en même temps qu'ils suivent l'une ou l'autre des voies de socialisation menant au système horloger.

« Oh non moi j'ai jamais été horlogère, on n'a jamais été considérées comme des horlogères, on était des ouvrières ! Ben non, on avait pas le diplôme, on avait rien du tout donc on était ouvrière et pis c'est tout, avec la paye qui allait avec ! »

(Ouvrière spécialisée)

2.3.1.3. Les tâches es ouvrières : jugées ingrates mais nécessaires

A propos des ouvrières spécialisées, nous avons déjà souligné qu'il s'agissait de la catégorie occupant le niveau le plus bas de l'échelle hiérarchique du système. Payée au rendement, avec des conditions de travail difficile, il s'agit sans doute de la

population la plus exploitée de l'industrie. En observant combien la maîtrise de savoirs techniques associés à des connaissances théoriques est importante dans le système horloger, et en tenant compte du fait que les savoirs et savoir-faire des ouvrières sont considérés comme « innés », on comprend que, dans les représentations qui ont cours dans le système, la fonction d'O.S. n'est pas des plus prestigieuse. Dans un univers où le prestige est en lien direct avec le degré de technicité des fonctions remplies, les ouvrières, qualifiées de « petites-mains », sont celles qui effectuent le « sale boulot », les tâches ingrates du procès de fabrication des montres. Il faut pourtant apporter une nuance à ce propos, car bien que les tâches des O.S. soient peu valorisées, elles sont reconnues comme nécessaires, voire indispensables. De plus, bien qu'elles ne mobilisent pas de connaissances théoriques, les ouvrières s'inscrivent dans le domaine du technique, et développent une connaissance pratique de l'objet et/ou des matériaux. Dans ce monde où la pratique est un élément essentiel, cette population reçoit un minimum de reconnaissance notamment de la part des techniciens. Elles ne sont pas totalement niées ou ignorées, et parce qu'elles appartiennent à la sphère productive et qu'elles disposent de compétences pratiques, elles font partie de la « famille horlogère ».

« Quand j'étais chef de l'atelier, à la production, j'avais que des femmes, je dirigeais que des femmes, et je peux vous dire que c'est pas toujours de tout repos ! (...) J'avais des ouvrières, il y en avait quelques unes elles étaient formidables ! Elles travaillaient avec une vitesse, une précision, il y avait rien à redire ! Mais bon c'est là qu'on voit que le caractère féminin ça fait beaucoup, elles ont ça en elles hein, un homme pourrait pas faire ce qu'elles faisaient, ça c'est sûr. »

(Ouvrière spécialisée)

« Non on avait pas de problèmes avec nos chefs, moi j'ai jamais eu de soucis avec un chef. On les respectait, ils nous respectaient, c'était comme ça. De toute façon quand on fait bien son travail, en étant consciencieuse et tout, il y a pas de problème... De toute façon les chefs ils voyaient bien, ils voyaient bien

celles qui bossaient, ils nous embêtaient pas. »
(Ouvrière spécialisée)

On peut donc déjà parler de division « morale » du travail au sein de la sphère productive entre les tâches nobles qui correspondent à toutes les activités qui mobilisent des compétences techniques, officialisées par le biais de la formation scolaire, et les tâches des O.S. faites de gestes simples et répétitifs, appris sur le tas. Bien que ces tâches soient jugées ingrates, elles sont toutefois considérées comme nécessaires et complémentaires au travail des techniciens. Pour Hughes le travail de l'infirmière se rapproche de celui du médecin en matière des techniques employées ; pour nous, celui des O.S. se rapproche des activités des techniciens, également parce que les techniques, si elles ne sont pas aussi poussées, mobilisent des qualités similaires (précision, rigueur, tours de main...). Ainsi, expertise technique rime avec prestige et gestes simples avec tâches ingrates. Mais dans un monde centré sur la technique, le « sale boulot » des ouvrières est tout de même reconnu.

2.3.1.4. Le personnel administratif, une catégorie à part

Quant au personnel administratif, des employés aux cadres, il occupe une place relativement marginale au sein du système, dès lors qu'il ne mobilise aucune compétences techniques relatives à la fabrication horlogère. Dans cet univers technique, l'administration nécessaire à la communication et à la gestion au sein des entreprises ne représente qu'une activité secondaire, requérant des tâches pas véritablement ingrates mais certainement négligeables.

« Ah ben il en faut, il en faut toujours des employés pour faire les salaires, les papiers, tous ces trucs là. Il y en avait dans les usines, il en fallait. Mais c'est vrai que quand on pense aux gens qui travaillent dans l'horlogerie, on pense pas spécialement à eux parce qu'on se dit qu'ils auraient pas été là, ils auraient

été ailleurs. Pour eux, qu'on fabrique des montres ou des yaourts, je dis n'importe quoi hein, bon ben c'est la même chose, ça change rien à leur travail. Même les vendeurs hein, ceux qui faisaient la vente ils connaissaient un peu les produits mais pas comme nous, ils savaient pas comment c'était fait dedans. »

« Mais vous pouviez évoluer au cours de votre carrière, je sais pas, apprendre pour aller travailler dans les bureaux ou... ?

Ah non on évoluait pas quand on était ouvrière, on pouvait faire des primes plus importantes avec le rendement mais c'est tout. Les bureaux c'était autre chose, d'abord on n'avait pas le droit d'y aller, quand on avait un problème avec la paye ou des choses comme ça fallait le dire au chef et pis c'est lui qui... Mais non, non, les bureaux c'était pas pour nous, de toute façon c'était notre monde hein, on faisait pas assez « madame » pour travailler dans les bureaux ! »

(Ouvrière spécialisée)

Il existe donc une division morale du travail entre ceux qui ont une expertise technique et les autres. L'échelle morale du travail se divise donc entre :

-les experts techniques, qui montent dans la hiérarchie en même temps que des éléments s'ajoutent à leur capital de savoirs et savoir-faire acquis en institution scolaire (responsabilité pour les cadres, héritage des moyens de production pour les patrons) ;

-les « petites-mains », non qualifiées mais toutefois indispensables dans le procès de fabrication des montres ;

-et le personnel administratif, groupe annexe, peu valorisé car dépourvu de compétences techniques, qu'elles soient pratiques, théoriques ou empiriques.

Ainsi se répartissent les tâches nobles et les tâches ingrates au sein du système. Il existe cependant un autre niveau de distinction entre tâches nobles et tâches ingrates, et ce au sein même de la catégorie des techniciens. On pourrait croire *a priori* que la détention d'une expertise technique acquise en institution scolaire donne *ipso facto* une place prestigieuse au sein du système. Tous les

techniciens disposeraient alors de la même reconnaissance, ce qui n'est pas le cas. Entre horlogers et mécaniciens, une distinction s'établit en lien direct avec le rapport que chacun de ces deux groupes entretient avec le produit « montre ».

2.3.2. Deuxième forme de division morale du travail : le rapport à l'objet, déterminant dans le positionnement central des horlogers qualifiés

2.3.2.1. Une division morale entre techniciens qui repose sur la proximité / distance avec l'objet terminé

Si le pouvoir revient effectivement aux techniciens dans cet univers où l'expertise technique est une ressource essentielle, il existe cependant une différence importante entre les deux spécialités horlogères du système industriel local : l'horlogerie et la mécanique. Nous pouvons dire qu'à la division verticale du travail s'ajoute une division horizontale, entre les deux spécialités de l'industrie. Bien sûr, comme nous l'avons souligné précédemment, le fait d'avoir suivi une formation dans le cadre de l'institution scolaire spécialisée assure aux horlogers et aux mécaniciens une place relativement prestigieuse dans la hiérarchie, avec de nombreux avantages en termes de salaire, de promotion, de reconnaissance. Pourtant, dans ce système industriel, la place des horlogers est beaucoup plus valorisée que celle des mécaniciens. Cela se lit dans le discours des horlogers eux-mêmes qui tirent beaucoup plus de gloire de leur activité que les mécaniciens. Alors que les horlogers ont tendance à vanter les mérites de leur métier, sa spécificité et les qualités qu'il requiert, les mécaniciens sont beaucoup plus humbles. Ils s'attribuent difficilement des qualités particulières et éprouvent beaucoup de difficultés à décrire les actes concrets de leur travail. Voici deux exemples comparatifs du discours de ces professionnels :

Un horloger :

« Pour faire ce métier il faut être patient, dextère, il faut avoir des aptitudes

manuelles, faut aimer la difficulté parce que c'est un travail difficile. Faut pas faire le travail pour s'en débarrasser parce que là on ne fait rien de bon. Il faut aimer le travail, ça je vous l'ai déjà dit mais si n'aime pas on ne tient pas, après on se lasse et on sabote et ça ça vous retombe toujours dessus à un moment ou un autre. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Un mécanicien :

« Qu'est-ce qu'il faut selon vous pour être un bon mécanicien ?

...

Je sais pas, vous pensez que vous aviez des qualités particulières pour faire ce métier ?

Ha ben ça c'est pas moi qui peut vous le dire, faudrait demander ça à mes chefs ou à mes collègues ! Non mais bon faut de la patience quoi, faut être... minutieux...

Et pourquoi vous avez besoin de ça ?

Ben parce que, parce que... Quand ça va pas, si vous envoyez tout..., tout balader, ça n'ira pas ! (rires). Faut de la patience surtout au niveau des rectifications de pièces, faut être minutieux, voilà. »

(Ouvrier qualifié en mécanique)

D'autre part les témoignages révèlent que l'ensemble des acteurs se réfère aux horlogers pour définir leur propre rôle dans le système. Il n'est pas rare par exemple qu'un mécanicien commence son discours en affirmant clairement qu'il n'est pas horloger. A partir de là, il explique comment se structure le système, compare son propre métier à celui d'horloger pour expliquer finalement quelle est sa place dans la chaîne de fabrication. De même que les ouvrières ou les administratifs soulignent rapidement qu'ils ont exercé dans l'horlogerie mais qu'ils ne disposent pas des compétences techniques des horlogers. A aucun moment ils ne se réfèrent aux mécaniciens. Quelles sont les raisons de cette référence systématique au métier d'horloger ?

2.3.2.2. *La proximité avec la montre terminée, symbolique de professionnalité horlogère*

Il faut comprendre que le système que nous étudions a pour objectif de produire des montres. Partant du principe que certaines professions de type corporatiste se définissent à travers un produit¹⁸⁹, la montre représente par essence le support du métier d'horloger. Il renvoie à l'idée d'une qualification spécifique, d'une professionnalité particulière associée à la montre. Mais à l'heure actuelle, avec la division du travail qui caractérise les sociétés industrielles, très peu de professions maîtrisent la totalité de processus de fabrication de leurs produits. Dans le cadre de la fabrication horlogère, des unités de production artisanale ou des ateliers de structures plus grandes sont insérées dans une division technique du travail industriel. Les attributs techniques du métier traditionnel d'horloger sont donc emboîtés dans les diverses opérations nécessaires à la production de montres. Or pour la communauté comme pour le monde extérieur, c'est cette « *poche artisanale* »¹⁹⁰ telle que la qualifierait Bernard Zarca qui caractérise le mieux l'activité horlogère toute entière. Non pas que les autres tâches soient moins importantes, moins indispensables dans le processus de fabrication, mais elles ne requièrent pas de connaissances techniques directement applicables à l'objet en état de fonctionner, au produit final. Et parce que la qualification horlogère rend les horlogers aptes à fabriquer et à faire fonctionner la montre terminée, et que les autres membres de la communauté ont soit une expertise des pièces uniquement (mécaniciens) soit une connaissance empirique (ouvrières) de l'objet, ou même une vision purement économique du produit (gestionnaires, commerciaux) les horlogers se considèrent et sont considérés comme les seuls détenteurs de la professionnalité horlogère. Ici, ce sont les **savoirs indissociables de l'objet** qui déterminent le prestige du rôle d'horloger, et qui renvoient les autres rôles au second plan. C'est sur ce lien « **savoirs techniques+objet** » que repose la professionnalité horlogère et que s'établit la division morale du travail au sein de la sphère industrielle bisontine.

189 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste : Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

190 ZARCA, B., « *Identité de métier et identité artisanale* », op cit.

Le fait que les horlogers maîtrisent des savoirs techniques directement applicables à l'objet final ou proche d'être terminé leur donne le statut d'« experts » de la montre ; les tâches qui leur sont réservées sont alors considérées comme « nobles ». Les tâches des mécaniciens, si elles ne sont pas perçues véritablement comme ingrates sont beaucoup moins prestigieuses parce qu'elles mobilisent des savoirs techniques qui sont très éloignées de la montre en état de fonctionner. Elles ne concernent que la fabrication des composants horlogers, activité qui se situe au tout début du procès de fabrication des montres. Leur expertise porte sur les matériaux et sur la fabrication des pièces, mais ils n'ont pas de compétences directement applicables à l'objet fini. C'est cette différence de taille qui les relègue derrière les horlogers, malgré des niveaux de qualification équivalents.

Si comme nous avons pu le voir précédemment, le niveau de technicité des savoirs mobilisés dans l'exercice de travail hiérarchise les groupes du système, le rapport qui existe entre ces savoirs et l'objet fini joue également un rôle dans la définition des tâches « nobles » et des tâches « ingrates ». Si les agents administratifs sont peu reconnus, c'est qu'au delà de leur absence de connaissances techniques, ils ne sont pas en contact avec la montre. Ils ne font pas directement partie de la chaîne de fabrication du produit et n'ont donc pas de position établie vis-à-vis de l'objet. Cela peut expliquer leur isolement dans le système horloger. On pourrait penser que les cadres commerciaux sont plus valorisés parce qu'ils sont en mesure de vanter les qualités techniques et/ou symboliques de l'objet. On pourrait dire qu'ils se situent à la fin ultime de la chaîne, assurant la commercialisation des montres. Mais finalement il s'agit pour eux d'un produit qu'ils ont en charge de vendre. Le terme « produit » est totalement étranger aux horlogers qualifiés. Il est intéressant de souligner que dans les entretiens recueillis auprès de ce groupe, aucun des membres n'utilise ce terme. Dans leurs bouches, la montre est « une montre », « un objet », « une œuvre », elle est chargée de valeurs techniques, symboliques, mais elle n'est jamais désignée avec des termes relatifs à la consommation. Les cadres commerciaux ne sont, pour cette raison, pas plus intégrés que les autres employés administratifs. Dans le système, la chaîne de fabrication qui unit les membres de la communauté s'arrête en même temps que s'achève la fabrication du

produit.

Il en va de même pour les ouvrières : si elles sont peu valorisées parce que sans compétences techniques reconnues, elles ont toutefois un minimum de reconnaissance parce qu'elles ont une expérience pratique de l'objet et de son fonctionnement. Leurs savoirs sont empiriques et donc de peu de poids, cela les amène à développer une connaissance minimale de l'objet, mais une connaissance tout de même. Elles s'intègrent dans la chaîne de fabrication, à une place certes peu valorisante, mais toutefois nécessaire à la production. Leur appartenance au monde productif leur permet de jouir de la reconnaissance que les employés administratifs ne reçoivent pas.

A partir de cette analyse de la division morale du travail en fonction de la position dans la chaîne de fabrication et du rapport à l'objet que chaque position procure, nous pouvons dresser le schéma de la structure informelle du système, qui n'a finalement rien à voir avec la structure formelle de l'industrie.

Structure formelle



Structure informelle basée sur la division morale du travail

<p>SPECIALITE HORLOGERIE tâches nobles</p>	<p>Dirigeants d'entreprises d'assemblage Cadres techniques horlogers Ouvriers qualifiés en horlogerie</p>	<p><i>Identité construite sur la montre comme objet technique</i> IDENTITE DE METIER</p>
<p>SPECIALITE MECANIQUE tâches moins valorisées</p>	<p>Dirigeants de fabriques de composants Cadres techniques mécaniciens Ouvriers qualifiés en mécanique</p>	<p><i>Identité construite sur les savoirs techniques uniquement</i> IDENTITE OUVRIERE</p>
<p>tâches ingrates</p>	<p>Cadres administratifs Ouvrières spécialisées Agents administratifs</p>	<p><i>Identité construite sur la montre comme produit</i></p>

2.3.3. Le pouvoir des horlogers qualifiés dans le système horloger bisontin

2.3.3.1. L'identité de métier, une source de pouvoir dans un univers industrielle

Les horlogers qualifiés sont les seuls à développer une identité de métier, très attachée à l'objet terminé, « *capital de savoirs et savoir-faire objectivé dans une œuvre* »¹⁹¹, alors que le reste du personnel de production s'attache plutôt à des valeurs issues de la culture ouvrière. Pour ces derniers, la montre est un produit avant d'être un objet. Sans doute parce que, comme le souligne Freidson « *pour la classe ouvrière le métier manuel est hautement désirable* »¹⁹², la place des horlogers qualifiés n'est pas contestée au sein de la communauté horlogère. Ils représentent un « *groupe hégémonique* », avec une forte capacité d'entraînement des autres segments professionnels.

191 ZARCA, B., « Identité de métier et identité artisanale », op cit.

192 FREIDSON, E., « *Trois leçons de sociologie : professions, expertises, compétences* » in « L'université de tous les savoirs », www.canal-u.tv

Cette place privilégiée participe à la diffusion des représentations des horlogers auprès des autres membres de la communauté, et notamment celles qui concernent la montre mécanique. En tant qu'ouvriers de métier, les horlogers qualifiés ont un rapport particulier à la montre, rapport qui fait partie intégrante de leur identité professionnelle. Pour légitimer leur expertise et communiquer aux autres membres de la communauté l'in-substituabilité des biens produits et de leur profession, ils développent une rhétorique professionnelle qui relève de la mystification de l'objet « montre mécanique ». Les horlogers qualifiés utilisent, comme dans beaucoup de métiers issus de l'artisanat, des références à l'esthétisme et à la passion, qui renvoient à l'idée d'« œuvre » : « *un mouvement mécanique c'est beau* », « *c'est un plaisir* », « *c'est de l'art* », « *c'est un métier d'art* ».

Dans ce groupe, la sacralité de l'objet passe encore plus régulièrement par ce que nous appelons la « rhétorique du vivant » c'est-à-dire par l'utilisation de la métaphore du « corps humain » pour décrire la montre : « *le tic-tac de la montre c'est un cœur qui bat, c'est un objet qui vit, c'est vivant* ».

Les valeurs que les horlogers qualifiés attribuent à la montre mécanique en font un objet spécifique, à part. Il ne s'agit pas simplement de produire un bien, mais de le faire fonctionner, donc de le rendre « vivant », et par là de lui insuffler une âme. C'est sur cette faculté quasi magique que repose la distinction des horlogers par rapport aux autres catégories professionnelles de la communauté. Ces dernières quant à elles ne développent pas un tel attachement à l'objet, mais ont tout intérêt à ce que le groupe central encense le produit, moyen par lequel leur propre travail est valorisé. D'autant que les ouvriers sont plutôt sensibles à l'idée de participation à l'« œuvre collective ». Ainsi plus cette « œuvre » est reconnue et mystifiée, plus leur propre rôle dans le procès de fabrication prend du sens. L'idée d'œuvre a un autre avantage, elle présente un caractère d'immuabilité. La force avec laquelle les horlogers qualifiés valorise ce support laisse croire à l'ensemble de la communauté que rien, jamais, ne saurait remettre en cause l'objet produit

2.3.3.2. *L'identité de métier, assurance d'une position hégémonique dans l'univers industriel*

Si la « culture de métier » permet aux professionnels d'atteindre une satisfaction qui dépasse le simple apport « économique » lié au travail, elle n'est pas seulement construite dans une quête d'accomplissement de soi. Comme l'a souligné R. Sainsaulieu dans son analyse des rapports de pouvoir au sein des organisations, certains groupes professionnels reproduisent une « *culture de métier* »¹⁹³ dans le but de régir les relations qui ont cours au sein du groupe, mais aussi celles qu'ils entretiennent avec le monde de l'entreprise.

« Ah chez X, fallait que ça bosse, il n'y avait pas de cadeau avec le personnel quand ça n'avancait pas, mais alors quand les horlogers avaient parlé, alors là il n'y avait plus personne ! Les blouses blanches on les voyait, d'abord ils ne se mélangeaient pas, dans la cour tu voyais toutes les blouses blanches ensembles ! Mais quand le patron les voyaient arriver, alors ça, je peux te dire que lui aussi il était tout blanc ! Ah ça, ça ne bronchait pas avec eux, quand ils avaient parlé c'était parole d'évangile ! » (Ouvrier qualifié en mécanique)

On remarque ici que l'impact de la culture de métier sur les rapports hiérarchiques favorise encore une fois un renforcement du pouvoir des H.Q. Très « écoutés » par la hiérarchie, ils obtiennent plus que d'autres les moyens de faire « *reconnaitre leurs désirs et imposer leur point de vue au groupe, tant auprès du reste des ouvriers que dans le système social de l'entreprise* »¹⁹⁴. Ici encore, nous voyons que la « culture de métier » donne au groupe des H.Q. la maîtrise des rapports de force qui ont lieu au sein de l'entreprise, et ce par le biais d'une expertise qui fonde l'identité collective du groupe professionnel.

Mais plus encore qu'un pouvoir d'autorité au sein de l'entreprise, cette culture

193 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste : Essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

194 Ibid.

de métier semble dominer l'ensemble du système productif bisontin. Le mode de pensée des ouvriers qualifiés « donne le ton » à l'ensemble du système de production, sans doute parce qu'il s'agit du groupe professionnel le plus fort au sein du système, mais aussi parce que, en s'appropriant certains arguments de la rhétorique professionnelle des H.Q., le système, par le biais de ses organes politiques, valorise sa propre activité et particularise l'horlogerie pratiquée sur le territoire bisontin par rapport à d'autres zones de fabrication suisses ou françaises.

Pour résumer, nous pouvons dire que la culture des ouvriers qualifiés est construite sur un héritage de savoirs en mécanique attachés à un objet unique, la montre, porteuse de ces savoirs experts. Pour les H.Q., les savoirs et l'objet sont donc indissociables. C'est bien sur cette base que l'identité professionnelle du groupe se forge et se perpétue.

Nous l'avons souligné, la rhétorique professionnelle que développe ce groupe sur l'indissolubilité entre « savoirs » et « objet » légitime sa position hégémonique au sein du système. Il met également en valeur les attributs des autres catégories du système, ainsi que du territoire qu'il occupe. Leur discours convient tout à fait aux instances politiques professionnelles qui ont pour but de faire connaître et reconnaître l'industrie horlogère bisontine. Il convient aussi aux autres acteurs de la profession qui, même s'ils ne possèdent pas les mêmes savoirs, profitent des aspects valorisants de l'identité de ce groupe en partageant la même spécialité ainsi que le même espace productif. Selon nous, l'identité professionnelle des HQ est tellement forte et véhicule des valeurs tellement positives que l'ensemble des acteurs du système local s'y identifie ce qui, par extension, confère une culture partagée à l'ensemble des membres du système productif bisontin. La rhétorique professionnelle des H.Q. sert de base à la culture collective de la communauté horlogère bisontine. Les trois éléments savoirs-objets-tradition sont indissociables tant pour les ouvriers qualifiés que pour l'ensemble des acteurs du système. Ils leur servent de repères. Nous verrons d'ailleurs que lorsque ces repères viennent à disparaître, remis en cause par un environnement en mutation, c'est l'ensemble du système qui se trouvera en pleine crise identitaire.

CONCLUSION

A travers la monographie du système d'avant crise, nous avons cherché à démontrer que le système horloger bisontin s'est doté au fil du temps de moyens divers pour assurer sa stabilité et sa pérennisation. Avec une organisation de la production basée sur l'interdépendance des structures et la maîtrise de la totalité du processus de fabrication des montres sur le territoire circonscrit de la ville, l'industrie locale a su s'assurer de l'implication totale de l'ensemble des acteurs investis dans la chaîne de fabrication des produits horlogers. Elle s'est également prémunie contre une dépendance vis-à-vis de fournisseurs externes ne jouant pas selon les règles édictées par le système industriel local. Nous avons démontré que ces modes de protections étaient liés au contexte d'implantation de l'activité sur le territoire bisontin, la fabrique horlogère de Besançon devant explicitement libérer la France des importations de produits horlogers suisses.

Le contexte historique d'implantation de l'activité horlogère sur le territoire bisontin a fourni à l'industrie des atouts contre toute forme de concurrence – interne ou externe – lui permettant de s'imposer comme la première ville horlogère de France dès le début du XIX^e siècle. Cela ne l'a pourtant pas empêché de renforcer sans cesse sa position à travers notamment des outils institutionnels puissants. En fermant le marché local du travail horloger grâce à une institution scolaire adaptée à ses besoins, en organisant le contrôle des produits dans des organes de certifications implantés sur le territoire, en développant le commerce par le biais de services compétents et représentatifs de la filière horlogère française, l'industrie a su réaffirmer tout au long de son histoire sa position de « capitale horlogère ».

Un système n'existe pourtant pas sans ses acteurs. L'organisation de la production, la mise en place de systèmes de défenses ne sont que le fruit des actions des individus inscrits au cœur de l'organisation industrielle. Si l'industrie locale a su faire face aux divers bouleversements liés aux contextes, c'est, selon notre analyse, également parce que les membres du système horloger ont su former une véritable communauté professionnelle, partageant un objectif commun mais aussi des valeurs,

normes et représentations collectives.

Dans notre analyse nous mettons en évidence les repères culturels de la communauté horlogère et cherchons à comprendre comment ils se diffusent à l'ensemble de la communauté qui est, il faut le souligner, fortement touchée par la division du travail. Nous considérons que les repères collectifs sont imposés par un groupe hégémonique, celui des horlogers qualifiés, dont la légitimité repose sur son expertise de l'objet « montre ». Pour comprendre une telle position dans le système, nous analysons les relations professionnelles à partir de la division morale du travail qui existe dans la sphère horlogère. Nous démontrons que le rapport que chacun établit avec l'objet « montre » dans l'exercice de travail, et donc la proximité / distance vis-à-vis de l'objet, sont déterminants dans l'attribution de places symboliques au sein du système. Partant du principe que cette division morale du travail est fortement incorporée par les acteurs, elle assure la stabilité des rapports professionnels entre les diverses catégories qui forment le système horloger bisontin. Moins visibles que les organes professionnels ou que l'organisation de la production, la culture horlogère locale assure elle aussi la stabilité du système d'avant crise.

CHAPITRE 3

DE L'INNOVATION DU QUARTZ

A LA CRISE CULTURELLE HORLOGERE

« Au milieu des années 70, une autre phase commence, que tout le monde désigne par le mot « crise », sans lui donner nécessairement le même sens. La fin des « Trente Glorieuses » (1945-1975) c'est d'abord l'arrêt de la croissance pour des raisons conjoncturelles (quadruplement du prix du pétrole en 1973) mais aussi structurelles (baisse de rentabilité du capital investi). C'est ensuite la montée continue du chômage, de l'écart entre la population active et les emplois disponibles : un demi-million en 1974, 1 million en 1978, 2 millions en 1982... »

Claude Dubar, « La crise des identités professionnelles »

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons insisté sur le fait que l'équilibre d'un système ne va pas de soi. La cohésion est le fruit d'un ensemble de règles, de normes imposées aux individus par le biais de règlements explicites mais aussi d'éléments de tradition qui font passer des modes de fonctionnement propres au système pour des règles universelles. Cela signifie-t-il pour autant que nous adoptons définitivement une posture déterministe dans le cadre de cette thèse ? Ce n'est pas le cas. Pour analyser le fonctionnement du système d'avant crise, le paradigme holiste convient car le monde professionnel horloger – tel qu'il fonctionnait avant la crise – fait primer les intérêts du système sur ceux des individus et impose de façon institutionnelle des normes et des règles collectives. La description des groupes professionnels horlogers réalisée dans ce premier chapitre représente pour nous un support et n'a d'intérêt que dans le but de mieux comprendre les logiques d'acteurs mises en œuvre au moment de la crise. Pour analyser le processus de reconversion de l'industrie bisontine, la vision déterministe montre donc ici ses limites, et nous mobilisons alors le paradigme individualiste. Nous ne considérons pas pour autant l'acteur comme un individu purement stratégique. Car nous partons du principe que si le contexte de crise (d'autres diraient « l'action ») induit des logiques nouvelles de la part des acteurs, ces derniers ont construit leur identité historiquement et culturellement dans le cadre du système horloger traditionnel. Ils n'agissent donc pas au hasard mais selon une rationalité qui dépend essentiellement, et c'est là notre hypothèse centrale dans ce deuxième chapitre, de la place qu'ils occupaient dans le système d'avant crise. Pour analyser le changement, notre posture n'est donc plus déterministe mais individualiste et compréhensive. Nous observons comment les acteurs, socialisés dans le cadre d'un système relativement oppressant, développent leurs propres logiques. Ainsi, pour nous, la transformation du système ne peut être appréhendée sans tenir compte des acteurs qui agissent, dans un contexte de crise, pour leurs intérêts propres (parce que la situation les y oblige). Mais cette reconversion ne peut être comprise non plus sans tenir compte du passé des individus, des capitaux qu'ils ont incorporés et qui déterminent leurs « *idéologies rationalisatrices* » dont parle Sainsaulieu, expliquant ainsi les diverses réactions des groupes sociaux du système au moment de la crise. En cela, notre thèse s'inscrit dans une démarche constructiviste, qui mêle des approches différentes tenant compte d'un contexte et des modifications de comportement des individus confrontés à de nouvelles contraintes.

Il nous semble également que cette manière de faire est la plus adaptée pour penser la question de la transmission. Nous considérons en effet que lorsqu'un système se reconvertit, la nouvelle activité ne se forme pas sur du vide. Elle se construit sur les bases d'un monde ancien, certes remis en cause par des bouleversements divers, mais qui laisse des traces dans le nouvel ordre en train de s'établir. Le présupposé qui gouverne cette thèse est bien que le phénomène de reconversion industrielle d'un système productif localisé ne peut être appréhendé en dehors d'un processus de transmission qui se joue en même temps que la transformation de l'activité. L'ancrage temporel long sur un territoire donné, dans un domaine d'activité précis tel que l'horlogerie, marqué par la tradition et une culture forte détermine la manière dont se joue la réorientation de l'industrie territorialisée. Il nous semble donc impossible de chercher à appréhender le changement industriel local sans inscrire notre recherche dans une dynamique temporelle longue où le poids de la tradition pèse sur des acteurs, certes libres mais toutefois campés historiquement et culturellement. Comme le rappellent les auteurs des « *Nouvelles approches sociologiques des organisations* » à propos de l'étude des logiques d'action : « *[le sociologue] ne peut écarter, au nom d'un refus légitime de toute forme de déterminisme historique ou social, des éléments d'analyse qui constituent tout de même des niveaux explicatifs* ». Considérer ici les individus comme des acteurs « socio-historiques » ne nous semble donc pas contradictoire. Cela permet de penser les individus pris dans des trajectoires professionnelles qui influencent leurs choix stratégiques dans une période de mutation.

Rappelons que dans le cadre de la problématique, nous abordons la question de la crise horlogère et de la reconversion industrielle locale à partir des questions suivantes :

Pourquoi l'industrie horlogère bisontine ne parvient-elle pas à adopter l'innovation technique du quartz ? En quoi cette innovation favorise-t-elle le déclin de l'industrie horlogère et bisontine ?

Pour répondre à la première question, nous faisons une première hypothèse selon laquelle à Besançon, la culture et la tradition horlogère agissent comme des remparts face à l'innovation du quartz, ce que Parsons dénommerait des « *contrepoids efficaces aux exigences de changement* » et qui expliquent le

retard accumulé par rapport à d'autres centres de production situés à l'étranger. Or si la culture et la tradition permettent à l'industrie bisontine d'ignorer l'innovation, elles n'empêchent pas d'autres zones de production situées à l'étranger de s'en emparer. Ainsi, si l'innovation ne parvient pas à s'imposer à l'intérieur du système, c'est en transformant son environnement qu'elle le déstabilise.

Pour analyser les effets de la transformation de l'environnement du système, nous formulons une seconde hypothèse selon laquelle l'innovation technique du quartz et les transformations du marché conduiraient à une crise technique et culturelle au sein du système horloger bisontin. La crise technique se lit à travers les tentatives infructueuses d'organisation de la production de montres à quartz à l'intérieur du système. Mais notre approche a cela d'original qu'elle adjoint à l'idée de crise technique celle de crise culturelle. Pour nous, si l'innovation pose des problèmes matériels réels, elle pose également des problèmes « moraux », dans le sens où elle va à l'encontre des valeurs de la communauté horlogère locale. Pour analyser ce phénomène, nous mobilisons le modèle de R. Debray sur « la dynamique des supports » qui apparaît dans les « *Cours de médiologie générale* »¹⁹⁵. Comme l'auteur nous estimons que la transformation d'un support conduit à la transformation de tout l'« univers symbolique » qui l'entoure. C'est à ce même « univers symbolique », que l'on peut assimiler la « culture de la montre », celle-là même qui portait le système et assurait sa cohésion. Lorsque cet univers se transforme au contact du quartz, les valeurs collectives sont remises en cause. Elles ne peuvent plus jouer leur rôle de régulatrices des rapports professionnels au sein du système horloger qui, alors, vacille et s'effondre.

195 DEBRAY, R., « *Cours de médiologie générale* », op cit.

1. CULTURE ET TRADITIONS HORLOGERES : DES REMPARTS FACE A L'INNOVATION

« Techniques » et « société » sont inextricablement liées. Les principales questions que pose ce lien à la sociologie sont d'une part les conditions sociales de production des innovations et d'autre part les effets qu'elles produisent lorsqu'elles investissent le corps social. Nous souhaitons ici décrire les conditions d'émergence de l'innovation du quartz pour analyser – paradoxalement – pourquoi celle-ci ne parvient pas à investir l'industrie horlogère bisontine. Car ce ne sont pas les effets directs de l'arrivée de l'innovation dans la filière horlogère qui conduisent le système à entrer en crise. C'est d'abord un mouvement de rejet vis-à-vis de la nouvelle technologie qui met le système en danger en donnant à la concurrence le temps nécessaire pour maîtriser l'innovation et se lancer dans la production de masse des montres à quartz. Si le système entre dans une crise au début des années 1970, c'est seulement lorsque son environnement se transforme. Avant cela la profession est confrontée à cette nouvelle technologie qui fait son apparition dans les laboratoires de recherche, mais elle décide pourtant de l'ignorer plutôt que de composer avec les nouvelles données technologiques de la filière.

Quelles sont les raisons d'un tel désintérêt vis-à-vis de la technologie du quartz ? Nous attribuons cela d'une part aux habitudes de production de l'industrie bisontine, une forme de routine qui n'encourage pas les industriels à restructurer le système pour accueillir l'innovation. D'autre part, la culture horlogère locale ne permet pas aux acteurs de trouver de l'intérêt à produire des montres à quartz parce que cet objet est en opposition avec les valeurs traditionnelles de la communauté. Culture et traditions incarnent donc des remparts face aux exigences de changement au sein de la filière horlogère traditionnelle.

1.1. DES RECHERCHES SCIENTIFIQUES AUX APPLICATIONS INDUSTRIELLES DU QUARTZ DANS LE DOMAINE HORLOGER

1.1.1. Découvertes des propriétés du quartz

Un quartz est un composant qui possède la propriété d'osciller à une fréquence stable lorsqu'il est stimulé électriquement. Les propriétés piézoélectriques¹⁹⁶ remarquables du minéral de quartz permettent d'obtenir des fréquences d'oscillation très précises. Ces propriétés sont théorisées depuis le XIX^e siècle par les physiciens qui étudient la matière condensée. Mais il faut attendre 1890 et les travaux de Pierre et Jacques Curie sur la piézoélectricité pour maîtriser réellement ce phénomène et commencer à concevoir des objets techniques mobilisant le quartz et ses propriétés.

Les premières recherches d'applications pratiques pour le quartz concernent la T.S.F. (transmission des messages télégraphiques par ondes électromagnétiques). Elles intéressent particulièrement les ingénieurs militaires. De leurs explorations naît le « multivibrateur », montage électronique dont la fonction est de produire un signal périodique. En 1919, ce système est utilisé pour entretenir un mouvement de rotation, et l'on suggère alors de l'employer à l'entretien du mouvement d'un pendule. En 1929, G. Siadbel, académicien des sciences de Paris, propose d'employer le quartz en chronométrie, « *étant donné la conservation rigoureuse constante des oscillations* ». les laboratoires chronométriques, chargés de la mesure du temps de haute précision, utilisent rapidement le nouveau système et remplacent les horloges à pendule par des horloges à cristal de quartz.

1.1.2. Les applications du quartz

Malgré une connaissance de plus en plus affinée des propriétés du quartz dans les laboratoires, les applications concrètes dans la sphère industrielle

¹⁹⁶ La piezoélectricité est la propriété que possèdent certains corps de se polariser électriquement sous l'action d'une force mécanique (effet direct) et, réciproquement, de se déformer lorsqu'on leur applique un champ électrique (effet inverse). Encyclopédie scientifique en ligne www.techno-science.net

française se font attendre, pendant que d'autres pays s'emparent de cette innovation technique. Les Etats-Unis progressent rapidement et utilisent le nouveau procédé dans des domaines variés : transmission rapide de données, fabrication de radars, construction de réseaux électriques à haute tension... Ils parviennent à produire du quartz synthétique dont le prix devient inférieur à celui du produit naturel dès 1960. Les recherches ainsi réalisées aboutissent à l'invention des semi-conducteurs et des circuits intégrés qui révolutionnent le domaine de l'électronique. En 1961, les premiers produits de consommation contenant ces intégrateurs sont commercialisés par la firme « Texas Instrument ».

La mise au point de la montre à quartz suit rapidement. Les États-Unis et le Japon développent des bassins de production entièrement consacrés à l'électronique où des firmes concentrées fabriquent divers produits allant de la calculatrice à l'appareil photo, en passant par la montre à quartz. Dans ces bassins, la concentration des énergies autour d'une seule et même technologie est propice au développement rapide des produits et à leur faible coût de fabrication. Au Japon, à la fin des années 1960, une seule firme produit près de six millions de montres à quartz par an, soit un peu plus que la production de l'ensemble de la filière horlogère française à la même époque.

L'utilisation du quartz dans la fabrication des instruments de mesure du temps conduit au remplacement du mouvement mécanique par un mouvement électronique. Il s'agit d'une innovation importante dans le sens où, grâce à cette technologie, l'appareil horaire (montre, réveil, horloge...) gagne en précision, il ne se dérègle plus et ne nécessite plus de remontage manuel. Et parce que les composants électroniques sont fabriqués avec des matériaux peu onéreux, le coût de fabrication des produits baisse considérablement. Une telle innovation n'a donc *a priori* que des avantages. Pourtant, cette innovation n'est pas adoptée par une industrie traditionnelle telle que l'horlogerie bisontine, pendant que des industries étrangères (Etats-Unis, Japon) spécialisées dans l'électronique, s'emparent de la technologie et l'appliquent à des supports multiples, dont les appareils horaires telles que les montres, les réveils, les horloges.

Cela signifie-t-il pour autant que l'industrie bisontine n'avait pas connaissance des propriétés du quartz et n'essayait pas de développer cette nouvelle technologie ? C'est ce que l'on a tendance à croire. Pourtant depuis la

seconde moitié du XX^e siècle les activités des laboratoires de recherches locaux sont consacrées majoritairement au développement de la technologie du quartz.

1.2. RECHERCHES ET DEVELOPPEMENT AUTOUR DU QUARTZ A BESANCON

L'idée selon laquelle l'industrie bisontine aurait été totalement démunie face à la technologie du quartz est répandue dans le sens commun mais aussi au sein de la sphère horlogère locale. Cela se traduit par des remarques nombreuses telles que « *l'industrie n'a pas su prendre le virage du quartz* », « *les patrons ne se sont pas méfiés de cette nouvelle technologie et n'ont rien fait pour la maîtriser* », ou encore « *on n'était pas prêt, on n'y connaissait rien dans le quartz* ». Pourtant, en étudiant les activités des divers centres de recherche, publics ou privées, de l'industrie locale depuis les années 1930, on observe que la branche avait depuis longtemps pris la mesure de l'intérêt de l'application de l'électricité puis du quartz dans le domaine de la chronométrie. D'ailleurs, pour certains chercheurs, Besançon possédait bien avant la crise un « *fort potentiel en électronique* »¹⁹⁷.

1.2.1. Les lieux de recherche et de développement du quartz au sein du système industriel bisontin

C'est d'abord dans les centres de formation et les laboratoires universitaires que se développent les premières recherches et les premiers enseignements dans les domaines de l'électricité puis de l'électronique.

Dès 1930, les applications de l'électricité en horlogerie sont enseignées dans les formations horlogères. A l'école d'horlogerie de Besançon, le professeur René Georges propose un cours d'horlogerie électrique et à l'institut de chronométrie, les professeurs Haag et Granier professent les vertus de l'électricité en horlogerie dans le cadre de cours et de conférences. Après la guerre, la

197 TERNANT, E., « *Le milieu horloger français face à la mutation de la montre à quartz. 1965-1975.* » in « *De l'horlogerie aux microtechniques 1965-1975* », actes du colloque Cetehor / Musée du temps, février 1995.

formation des ingénieurs de l'institut est complétée par un enseignement relatif à l'horlogerie électronique, même si comme le souligne Jules Haag « *le manque de moyen [l'] empêche de compléter les exposés théoriques par des travaux de laboratoires, faute d'équipement adéquat* ». Malgré ces difficultés, le laboratoire de recherche de l'institut de chronométrie se spécialise de plus en plus dans l'électronique jusqu'à devenir en 1960, sous la direction de Pierre Mesnage, le « Laboratoire de chronométrie, d'électronique et de piézoélectricité ». Outre les centres de formation, les laboratoires de recherche universitaires et privés développent eux aussi des connaissances dans le domaine de l'électronique. Le « Laboratoire de Mécanique Appliquée » (L.M.A.) travaille sur les phénomènes vibratoires du quartz depuis les années 1940. Ses recherches scientifiques apportent des éléments théoriques sur l'innovation du quartz qui peuvent faire l'objet d'applications concrètes par le biais de collaborations contractuelles avec les entreprises locales.

De même le laboratoire de l'horloge atomique créé en 1959 se penche sur le sujet. Travaillant dès son origine sur les oscillateurs, il se spécialise progressivement dans le domaine de l'acoustique et étudie tout particulièrement la propagation des ondes en milieu solide. Il devient, en 1974, le « Laboratoire de physique et de métrologie des oscillateurs ». De son côté, l'observatoire de Besançon a de longue date pour mission d'effectuer les contrôles chronométriques. Il teste donc les chronomètres français mais aussi, depuis la fin de la guerre, les produits étrangers qui utilisent des technologies nouvelles. Les responsables de l'observatoire participent également à des commissions de normalisation internationale des produits horlogers. Ils sont donc en mesure de recueillir des informations précieuses sur les avancées technologiques de la branche et de les fournir aux industriels locaux.

Le centre technique horloger ou CETEHOR, créé en 1945, s'intéresse lui aussi rapidement à la technologie du quartz. Les recherches en électronique portent sur les matériaux, les micromoteurs, les circuits électroniques, etc. Les responsables déplorent cependant un manque de moyens financiers et humains qui limitent les recherches dans le domaine du quartz à environ 15% de l'activité du centre. Enfin un autre organisme se penche sur la question de l'innovation du quartz : créé en 1965, la « Société Chronométrique de France » (S.C.F.), devenu rapidement « Société Française de Chronométrie et de Micromécanique » puis en

1977 « Société Française de Chronométrie et de Microtechniques » est un instrument qui assure le lien entre industrie et laboratoires de recherche. Des membres de l'Observatoire, des laboratoires universitaires, du CETEHOR et des responsables et directeurs techniques d'entreprise s'y rencontrent et échangent des informations scientifiques et techniques relatives aux nouvelles technologies horlogères.

1.2.2. Les recherches en horlogerie électronique dans l'entreprise Lip

Outre les laboratoires et les centres techniques, une entreprise consacre des moyens importants à la recherche et au développement de nouveaux produits : la manufacture Lip. Sous l'impulsion de Fred Lip, patron de 1936 à 1973, l'entreprise développe un laboratoire ultra perfectionné où se déroulent des expérimentations des nouveaux systèmes chronométriques. Entre 1940 et 1950, les ingénieurs Lip développent des applications dans le domaine de l'électricité et proposent la première montre électrique mondiale en 1952. Les recherches s'orientent ensuite vers le quartz. Grâce à une collaboration étroite avec le Laboratoire de Mécanique Appliquée de Besançon et le Centre Electronique Horloger de Neuchâtel, Lip dispose d'un quartz pour montre de petit volume à partir de 1967. L'entreprise rencontre cependant des difficultés à produire une pile de petite taille et à l'intégrer au produit. A la même époque, de nombreux concepteurs se battent pour imposer leur moteur électronique sur le marché. Finalement, le moteur Lavet l'emporte, il est adopté unanimement sur le marché et élimine tous les autres produits, dont le moteur Lip.

« La première étape de la recherche chez Lip ça a été la montre électrique, et puis la seconde étape, la montre à quartz. Lip était encore le premier, vraiment le premier à vouloir faire une montre à quartz française. Il faut dire qu'il y avait quand même un bureau d'études important, je ne me souviens pas exactement des chiffres mais il y avait au moins six ou sept ingénieurs. Certains estimaient même que ce nombre était disproportionné, et que Lip avait trop misé là-dessus, qu'il avait dilapidé son argent en investissant trop dans la recherche mais... Bref, tout ça pour dire qu'avec ce laboratoire Lip

était à la pointe de la recherche. »

(cadre technique)

« Au niveau de chez Lip, au niveau des visites, on laissait rentrer tout le monde pour les visites d'entreprises, on avait les Japonais qui venaient et qui filmaient tout, on était quand même 1^{er} pour les montres électroniques au monde, mais un an ou 18 mois après les Japonais sortaient une montre 100 fois moins chère sur le marché, si vous voulez on a été un peu trop confiant, on a pas pris les précautions nécessaires, on était fier de notre savoir-faire et on ne se méfiait pas de l'imitation, de l'espionnage industriel. »

(cadre technique)

Au regard des activités des divers laboratoires bisontins, on peut dire que l'industrie bisontine n'était pas démunie face à l'innovation du quartz. Depuis longtemps, certains essayaient de composer avec cette nouvelle technologie. Pourtant, tant que les montres à quartz produites à l'étranger n'envahissent pas le marché, les tentatives de production au niveau local sont rares, les stratégies collectives de mise en commun de moyens techniques, humains et financiers inexistantes. Comment expliquer un tel rejet de l'innovation ?

1.3. LES HABITUDES DE LA COMMUNAUTE, ENTRAIVE A LA REACTIVITE D'UN SYSTEME

1.3.1. Des mises en garde réelles

Dans la période qui précède la crise horlogère, c'est-à-dire dans les années 1950-1960, le quartz est connu mais il ne fait que l'objet de recherches menées aussi bien à l'intérieur du système qu'à l'extérieur. Cette innovation n'a pas encore pris la forme d'un objet de consommation qui va bientôt envahir le marché. On ne mesure pas encore la portée de cette technologie et les bouleversements qu'elle est sur le point d'apporter. A cette période, l'industrie locale se pense encore comme

une capitale horlogère, dans un environnement certes moins stable qu'autrefois mais toujours à l'abri de la concurrence. Les mises en garde sont pourtant réelles, au niveau local comme au niveau national. Une des tâches du CETEHOR consiste par exemple à tenir informés les industriels des avancées technologiques des centres producteurs situés à l'étranger. Les bulletins d'information émis par cette structure font état de la situation au sein de la branche et soulignent la menace que représente l'innovation du quartz. De même, en 1965, la « Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique » (D.G.R.S.T.) publie les résultats d'une enquête menée auprès des entreprises françaises pour évaluer la part de crédits réservés à la recherche et au développement en tenant compte de l'environnement national et international. Dans ses résultats, l'enquête de la D.G.R.S.T. émet un jugement sévère sur l'état de l'industrie horlogère française et sur son inertie au changement. Les commissaires estiment en effet que « *l'industrie de la montre est dans un état de dispersion qui empêche l'introduction d'innovation* ». L'accent est mis sur la taille des entreprises avec trois entreprises seulement en France qui regroupent plus de deux cents salariés et une seule entreprise, Lip, capable de produire des montres à la chaîne. D'où la conclusion suivante : « *Une accélération du processus de concentration est indispensable. Elle n'est pas facilitée par la structure artisanale de la majeure partie de la profession* ».

Dans la première partie du chapitre précédent, nous avons décrit le mode d'organisation du système horloger bisontin et insisté sur la taille des entreprises, majoritairement artisanales. Les avertissements reçus par la filière aurait dû conduire à une restructuration rapide du système de manière à concentrer les énergies et les moyens financiers pour s'adapter au changement. Pourtant, les réactions collectives au sein du système bisontin ont été quasi inexistantes. Il semblerait que tant que le quartz tentait de s'imposer à l'intérieur du système, il se heurtait à une résistance passive qui s'est traduite par un désintérêt voire un mépris vis-à-vis de l'innovation. Comme le souligne G. Ramunni, « *les résistances au changement se manifestent au sein du milieu horloger et elles ne sont pas le fait de quelques isolés* ».

1.3.2. Une explication au manque de réactivité : la « mentalité » horlogère

Effectivement, les passages des entretiens relatant l'atmosphère de l'avant crise révèlent combien la profession était passive voire hostile vis-à-vis du changement. En analysant les données discursives, nous notons un élément essentiel mis en avant par les acteurs : les mésententes des dirigeants qui refusent de revoir leur mode de relation afin de transformer et de concentrer la production. Ceci est évoqué dans le but d'expliquer un manque de réactivité qui semble *a posteriori* irrationnel. Il est alors fait très souvent référence à l'« état d'esprit » régnant au sein de la communauté horlogère locale.

« Comment vous expliquez le fait que l'industrie ne s'est pas mise à faire du quartz quand elle en avait la possibilité, avant que d'autres ne... ?

*Vous savez, c'est difficile à expliquer, c'est pas évident... Il faut bien comprendre qu'il y avait un certain **état d'esprit** à Besançon, qui fait qu'on n'a pas réagit sur le coup parce que... Pfff, vous expliquer ça c'est pas facile parce que moi j'explique ça par cette **mentalité**... On n'avait pas envie de changer quoi mais... Je sais pas comment dire ça... »*

*« Vous entendrez aussi, par rapport aux patrons de l'horlogerie, des choses sur la **mentalité horlogère**, ce tempérament du patron horloger bisontin, qui est un peu arriéré, qui n'a pas su prendre le tournant. C'est vrai que nous n'avons pas été assez prudent... »*

(cadre technique)

Par tradition, le système horloger bisontin fonctionne sur le mode concurrentiel. Bien que les structures soient interdépendantes, leurs dirigeants disposent d'une autonomie de décision qui favorise le conflit plutôt que l'alliance. Dans ce petit monde qui s'est historiquement construit à l'abri de la concurrence extérieure, les patrons de l'horlogerie se jalousent plus qu'ils ne s'entraident. De génération en génération, les entreprises se transmettent, et avec elles l'animosité envers telles ou telles familles, telles ou telles entreprises. Le patronat bisontin ne forme pas, rappelons-le, une bourgeoisie locale cherchant à préserver son

patrimoine¹⁹⁸. Il s'agit avant tout de familles modestes qui, en quelques générations, ont connu une ascension sociale par le biais de leur entreprise. On ne retrouve donc pas dans la petite ville de Besançon de « dynasties » d'horlogers formant un groupe fort et intervenant dans la vie de la cité, mais plutôt une juxtaposition de « self-made-men » concentrés sur leurs entreprises.

Ainsi, lorsque le quartz apparaît et que les mises en garde des instances nationales poussent les industriels à s'entendre de manière à restructurer le système, les habitudes sont trop ancrées pour que des alliances se forment. Le témoignage d'un ancien chef d'entreprise fortement investi dans le syndicat patronal horloger, illustre par son discours ce qu'il entend par la « mentalité » du patronat horloger :

*« L'horlogerie était un métier extrêmement difficile. Il y avait une telle inimitié entre les patrons de l'horlogerie, les gens étaient en concurrence constante, l'unité syndicale n'a pas toujours été possible, les gens n'étaient pas toujours raisonnables et jamais une action n'a pu être déterminante... A chaque génération, au lieu d'avoir un intérêt collectif et voir quelque chose plus loin qu'à bout de nez, certains reprenaient les idées qu'on avait eu en réunion à leur compte, alors ça ne pouvait pas coller ce système. (...) C'est **l'esprit horloger** qui a tué l'horlogerie. Pourquoi ? Parce que les horlogers cherchaient toujours la petite économie, ils se battaient entre eux. C'est la concurrence des uns par rapport aux autres qui a tué l'horlogerie. (...) La politique de l'horlogerie c'était simple : je perds un petit peu par montre mais j'en fais beaucoup ! C'est ça, ça a toujours été ça, ça a tué l'horlogerie, ça l'a complètement tuée. Les horlogers à Besançon quand ils voyaient une entreprise se casser la figure ils se frottaient les mains, ils disaient « une de moins », alors c'est sûr que ça ne pouvait pas marcher. ».*

(patron d'une entreprise d'assemblage)

Certains attribuent cette « mentalité » à l'origine des premiers horlogers et à leurs orientations politiques, comme dans l'extrait qui suit. Toujours est-il que les témoignages se recourent pour dire que la concurrence locale primait sur toute forme d'alliance au sein du système, même lorsque la situation aurait nécessité un

198 ZALIO, P-P., « *Grandes familles de Marseille au XXe siècle : enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire* », op cit.

rapprochement des dirigeants d'entreprises.

*« Le gros problème c'est que ce sont des gens qui en réalité, que ce soit dans les syndicats, les regroupements horlogers etc., au lieu de faire une assemblée, c'était une juxtaposition de personnalités, et là vous avez ce qu'on appelle l'atavisme horloger. N'oubliez pas que les horlogers sont à l'origine des anarchistes, je vous ai rappelé l'histoire des protestants, vous avez ici **une culture**, c'est assez intéressant sur une longue durée, vous avez **un état d'esprit horloger**, et à mon avis il est très prégnant, et c'est ce qui à mon avis a amené l'échec. Le système de l'horlogerie en Franche-Comté s'est auto généré, sans faire appel à du sang neuf et à des gens de l'extérieur (...) Nous étions encore dans cet atavisme, nous étions encore dans une lutte d'influence, X (nom d'un patron d'entreprise connu à Besançon) par exemple lui il voyait une boîte d'horlogerie qui tombait et ils disaient « un de moins ». »*

(patron d'une entreprise d'assemblage)

On comprend donc que les conseils des instances locales et nationales visant à restructurer le système en un univers plus concentré s'opposent aux traditions locales en matière de relations entre patrons. Eux seuls ont la possibilité de réorganiser l'industrie et de concentrer les moyens autour de l'innovation, ce qu'ils ne croient pas bon de faire. Par ailleurs, le salariat n'est guère plus empressé vis-à-vis de la technologie du quartz. Si le patronat ne voit pas l'intérêt de changer ses habitudes, les travailleurs n'accordent aucun crédit aux produits à quartz.

1.3.3. Une culture qui place la montre mécanique au dessus de toute innovation

Si l'organisation de la production ne bouge pas, c'est aussi parce que la valorisation de la montre mécanique est trop forte dans la culture horlogère locale pour que cet objet soit facilement remplacé par un produit électronique. On note alors un profond désintérêt des individus pour l'innovation en gestation. Certes, nous verrons que lorsque la montre à quartz envahit le marché, l'hostilité des horlogers se déchaîne et ils fustigent ce qu'ils considèrent être l'objet du déclin de

l'horlogerie traditionnelle. Mais avant cela, ils s'en désintéressent plutôt. « *Nulle panique mais une tranquille assurance de continuité* »¹⁹⁹ dirait Régis Debray. Un tel comportement est légitimé par la certitude de la supériorité de la montre mécanique sur la montre à quartz. Les témoignages des membres de la communauté horlogère le prouvent :

« Nous, quand le quartz commençait à se développer, on continuait à se gratter le nombril en se disant « on fait des meilleurs mouvements qu'eux, on fait des produits plus nobles, on a ceci, on a cela ». On était toujours les meilleurs quoi... »

(ouvrier qualifié en horlogerie)

« On se méfiait pas parce que pour nous jamais une montre à quartz n'aurait pu être à la hauteur de la montre mécanique, jamais ! On en rigolait même, on se disait « Comment ils peuvent croire qu'ils vont faire quelque chose avec des machins pareils ! ». C'était tellement pas de l'horlogerie pour nous, qu'on était sûr de notre coup, on s'en occupait même pas pis voilà. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Cette croyance collective est liée à la culture ancienne des horlogers locaux qui sacralisent la montre mécanique au point qu'aucun objet, si précis et sûr soit-il, ne peut venir la remettre en cause. Une telle valorisation de l'objet mécanique explique le désintérêt de la communauté horlogère locale qui agit comme si le fait d'ignorer l'innovation pouvait la faire disparaître. Pourtant, lorsque les bassins étrangers s'emparent de l'innovation et inondent le marché de montres à quartz, la communauté horlogère locale ne peut plus « faire comme si » rien n'avait changé. S'ils ont réussi à protéger leurs traditions et leur culture à l'intérieur du système, ils ne peuvent pas lutter contre un environnement en mutation qui est en train de transformer tout l'univers symbolique qui entoure le produit « montre ».

2. MUTATION DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'OBJET ET CRISE CULTURELLE AU SEIN DU SYSTEME INDUSTRIEL BISONTIN

199 DEBRAY, R., « *Cours de médiologie générale* », op cit.

Pour expliquer les effets de la transformation de l'environnement sur le fonctionnement interne du système, il nous semble judicieux de faire un détour par la théorie de la contingence de Mintzberg. Une des spécificités de cette théorie est de penser la vie des organisations comme « *un ensemble de variables qui forment entre elles des ensembles plus ou moins cohérents* »²⁰⁰. Les organisations sont ainsi caractérisées par la manière de structurer le travail des acteurs. Toutefois, et c'est là l'intérêt pour nous de mobiliser ce modèle, les variables internes des organisations sont censées s'adapter à un contexte, à des variables externes et en premier lieu au marché.

Avant la crise de l'horlogerie, l'environnement du système horloger bisontin est stable et le marché lui est favorable, pour les raisons suivantes. Le marché n'est pas menaçant car la concurrence est limitée et maîtrisée. Avant l'ouverture des marchés à la concurrence, la production horlogère est essentiellement destinée à couvrir les besoins du territoire national. L'industrie bisontine se partage le monopole de la fabrication de montres avec le Haut-Doubs. Quant à la menace suisse, elle est maîtrisée par une réglementation élaborée en commun sur les conditions d'importation et d'exportation des pièces et des produits horlogers entre les deux pays. Le statut de « capitale de l'horlogerie française » détenu depuis le milieu du XIX^e siècle par la ville de Besançon atteste de sa position hégémonique dans le paysage industriel français.

Ensuite, dans le secteur de l'horlogerie traditionnelle, les évolutions du marché des produits sont relativement prévisibles. Les événements de type mariage, communion, remises de diplômes..., sont des valeurs sûres pour l'horlogerie qui connaît les variations de consommation correspondant aux périodes des cérémonies, printemps et été. Le prestige de l'objet confère une certaine stabilité au marché ce rend le contexte favorable pour l'industrie horlogère.

Enfin le système repose sur des qualifications spécifiques qu'il est seul à pouvoir distribuer puisqu'il dispose d'un centre de formation. Cela lui permet de protéger le marché du travail horloger en accordant lui-même la licence aux futurs techniciens. Un tel fonctionnement limite le risque de concurrence et de

200 PICHAUT, F., « *Théorie de la contingence* » in www.grh.hec.ulg.ac.be

propagation de l'expertise professionnelle, et renforce donc la stabilité du marché du travail horloger.

D'après Mintzberg, l'environnement est un élément primordial pour comprendre le fonctionnement des organisations car il estime qu'il est toujours question d'« *ajustements* » entre la structure d'un système et l'univers qui l'entoure. Il est vrai par exemple que pour le système horloger bisontin, l'absence de concurrence a favorisé la formalisation des règles de coordination et la rigidité de la structure. Que se passe-t-il alors lorsque l'environnement du système évolue ? D'après la thèse de Mintzberg, et toujours selon le principe d'ajustement, la structure interne de l'organisation se transforme. Pour notre part, et dans le cas qui nous concerne, nous dirions que les modifications externes du système provoquées par le succès commerciale de la montre à quartz entraînent une remise en cause profonde des principes de cohésion de l'industrie locale. De la manière où la montre à quartz bouscule le marché horloger, ce sont les valeurs constitutives de la culture horlogère bisontine qui sont contestées. Le prestige de l'objet est le premier élément remis en cause par le succès commerciale de la montre à quartz. Conséquence de cette réussite et du rejet de la montre mécanique, l'industrie horlogère traditionnelle perd également son prestige et la ville son rang de capitale de la montre. Une fois ces valeurs essentielles à la culture horlogère locale remises en cause, c'est toute la cohésion du système qui s'effondre, provoquant ainsi la désolidarisation des structures et une prise d'indépendance de chacun des groupes professionnels horlogers.

2.1. DYNAMIQUE DU SUPPORT « MONTRE » ET REMISE EN CAUSE DE LA CULTURE HORLOGERE BISONTINE

Dans la septième leçon des « Cours de médiologie générale » consacrée à « La dynamique des supports » Régis Debray émet l'idée suivante : « *Bien avant Mc Luhan, l'histoire de l'écriture avait matérialisé le médium is message en montrant comment le matériau conditionne l'outil d'inscription, qui lui-même dicte la forme d'écriture. La médiologie élargit le mouvement et prolonge la commande matérielle du domaine graphique à l'univers moral et symbolique. L'outil d'inscription modifie l'esprit du tracé mais aussi les traits de l'esprit d'un*

temps ». Cette proposition originale remet en cause la hiérarchie habituelle qui va de l'esprit vers les objets ; le support pourrait alors se situer en amont de « *l'esprit du monde* ». En partant de ce principe, nous sommes amenés à penser que l'univers symbolique produit par la montre se transforme lorsque le mouvement à quartz remplace le mouvement mécanique. Le déclin de l'industrie horlogère à Besançon serait alors lié aussi bien à un refus de la nouvelle technologie qu'à une incompréhension et à un rejet de la transformation de l'univers symbolique produit par la montre à quartz.

2.1.1. Transformation de l'univers symbolique de la montre

Un tel point de vue nécessite de comparer l'univers symbolique de la montre mécanique à celui de la montre à quartz. En analysant le poids des symboles liés à la montre mécanique et en tenant compte de la transformation radicale de ces symboles avec l'émergence du quartz, on peut comprendre la réaction de rejet provoquée par cette innovation dans la communauté horlogère locale.

2.1.1.1. Univers symbolique de la montre mécanique

Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, en France, la production nécessaire à l'existence repose essentiellement sur la famille, avec peu d'échanges monétaires. Il faut attendre les années 1950 pour qu'émerge la notion de « société de consommation » définie comme une société dans laquelle « *l'achat de biens de consommation est à la fois le principe et la finalité de cette société* ». Pour Henri Lefebvre (critique de la vie quotidienne) la société de consommation définit l'état du capitalisme après la Seconde Guerre mondiale.

Avant l'ère de la consommation donc, quelle place accorde-t-on à la

montre dans les dépenses des foyers ? Bien qu'elle représente une dépense importante, la montre fait partie des biens indispensables pour entamer une vie d'homme. Avec l'industrialisation, l'urbanisation, le développement des transports en commun, etc., la société impose des horaires fixes comme autant de contraintes sociales qui pèsent sur l'individu. La société industrielle impose une temporalité nouvelle, plus « artificielle », et les logiques de productivité conduisent à une accélération des rythmes de travail et plus globalement des rythmes de vie. Dans un tel modèle où chaque minute compte, la montre joue un rôle prépondérant. Accroché au corps comme faisant partie intégrante de l'organisme, cet objet conduit l'individu à s'auto-contraindre au rythme que la société de production lui impose. Plus efficace que le son des cloches qui, de l'extérieur, rythmait la vie de la communauté, la montre en tant qu'objet personnel conduit l'individu à incorporer profondément le rythme social et à être seul responsable de ses facultés d'adaptation ou d'inadaptation aux « cadences » que lui impose le monde social. A ce sujet, Jean Baudrillard dans « Le système des objets » souligne : « *Non seulement le fait de savoir l'heure, mais le fait, à travers un objet qui est sien, de posséder l'heure, de l'avoir continuellement enregistrée par-devers soi, est devenu une nourriture fondamentale du civilisé : une sécurité.* »²⁰¹. Ainsi, pour suivre le mouvement faut-il posséder sa propre montre. Or s'il s'agit d'un objet indispensable, l'acquisition d'une montre n'en reste pas moins un investissement important.

« Une montre c'était un cadeau formidable parce qu'on n'avait pas les moyens. Vous savez ça va avec tout le reste : à Noël on avait une orange et un petit jouet, ou bien nos parents nous achetaient une écharpe. Pour nous c'était des cadeaux parce qu'on n'avait pas d'argent. Alors quand on avait une montre...! Ce qui nous a fait le plus plaisir quand on était gamin, enfin gamin, attention hein, on était déjà grand hein, c'est la fois où on a eu un ballon de foot et puis après la fois où on a eu une montre. Alors là on était aux anges ! »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, la montre d'homme fait rarement

201 BAUDRILLARD, J., « *Le système des objets* », Paris, Gallimard, 1968. 288 pages.

l'objet d'une acquisition personnelle. Elle représente un cadeau symbolique qui marque le passage de l'enfance à l'âge adulte. Elle incarne des valeurs paternalistes telles que la stabilité, la rigueur, la sobriété. Cet objet porte en lui des valeurs profondes et complexes qui dépassent largement la simple fonction d'indicateur de temps. Dans la société d'après-guerre, la montre mécanique incarne une somme de valeurs paternalistes et autoritaires. Une telle vision peut paraître extrême. Or nous verrons que l'évolution des modes de consommation des produits horlogers le contexte dans lequel se déroule cette évolution démontre combien cet objet est chargé des valeurs de son époque. Avant cela, voyons quelle place les professionnels de la branche industrielle horlogère accordent à cet univers symbolique produit par l'objet. Pour le groupe central du système horloger, les horlogers qualifiés, la montre mécanique est avant tout une « œuvre » dans laquelle s'incorpore la somme de leurs savoirs et savoir-faire. Les savoirs mobilisés sont des savoirs mécaniques, auxquels les horlogers associent des valeurs de prestige. Pour eux, la mécanique est une science, un « art » issu de la physique, leur métier relève donc d'une discipline noble. L'objet est également esthétique, du fait de la noblesse de ses matériaux, de l'harmonie et de l'austérité des formes du mouvement et de l'habillage de la montre. C'est un objet qui produit également un bruit particulier, ce « tic-tac » qui rappelle les battements du cœur. En cela, la montre est considérée comme un objet « vivant », et la professionnalité des horlogers repose en partie sur la magie de leur gestes qui ont le pouvoir d'insuffler la vie à cet objet. La fierté de la profession repose également sur le rôle social de la montre et sur les cérémoniels qui entourent son mode de consommation. Objet « sacré », offert au cours de rites de passage vers l'âge adulte ; objet social qui participe de la régulation de la vie collective ; objet mythique qui à lui seul renferme les secrets du temps... Autant de raisons qui donnent aux horlogers le sentiment de produire un objet immuable qui ne sera jamais dépossédé de sa mysticité.

2.1.1.2. Univers symbolique de la montre à quartz

Si la montre à quartz a connu un grand succès lors de son apparition au tournant des années 1970, c'est d'abord parce qu'elle est porteuse de valeurs

nouvelles pour des jeunes consommateurs alors tout juste sortis d'une révolution culturelle sans précédent. Après la Seconde Guerre mondiale, la société française connaît une phase de croissance économique importante. Grâce à l'intervention de l'« Etat-Providence » les revenus des foyers augmentent considérablement. A partir des années 1960, la population française forme une sorte de « classe moyenne » dotée de moyens financiers propices à une expansion de la consommation. Parallèlement, le marché dynamique de la période des « Trente Glorieuses » associé à l'ouverture des marchés crée une offre nouvelle avec des produits divers qui agrémentent le quotidien de chacun. C'est le début de la société de consommation : l'individu devient consommateur alors que la dépense devient un acte d'accomplissement de soi. « Je consomme donc je suis... ». Les événements de Mai 1968 ont également une incidence sur la consommation : les jeunes issus du baby-boom ont une vingtaine d'années, ils sont en pleine quête d'émancipation et cherchent à signifier leur indépendance par le biais de signes distinctifs qu'ils trouvent d'abord dans les produits de mode. La mini-jupe s'oppose à la robe de maman, le jeans contraste avec le pantalon-velours de papa.

La montre à quartz fait son apparition à cette même époque, la fin des années 1960, en pleine période de remise en cause des contraintes familiales traditionnelles et des modes de consommation. Cet objet est en totale adéquation avec les attentes de la jeune génération : peu onéreuse, elle est simple, colorée, très bon marché et devient, comme beaucoup d'objets portés, un accessoire de mode. La montre perd son aspect sévère et traditionnel au profit d'une apparence plus moderne, porteuse des valeurs du moment : légèreté, liberté, exubérance. Sa durée de vie limitée permet de suivre les phénomènes de mode. D'autant que la toute jeune société de consommation s'enthousiasme pour les produits jetables ou de courte longévité. Ce nouvel accessoire remplace la montre traditionnelle et balaie les valeurs qui étaient associées à l'objet. La montre mécanique devient totalement démodée et disparaît quasiment des pratiques de consommation, au profit de la montre à quartz.

Comment les membres de la communauté horlogère considèrent-ils ce nouveau produit ? Nous avons déjà mentionné à plusieurs reprises quelles étaient les valeurs attachées à l'objet « montre mécanique » au sein de la communauté horlogère. Pour tous les acteurs, cet objet est porteur de symboles forts qui participent à la reconnaissance et au prestige de la profession. Nous l'avons

souligné, toutes les catégories en présence ne défendent pas les vertus de la montre mécanique avec la même vigueur, mais elles trouvent dans cet objet des qualités leur permettant de légitimer leur travail et de donner du sens à leur activité professionnelle. De plus, l'ensemble de la communauté horlogère locale subit l'effet d'entraînement du groupe hégémonique des horlogers qualifiés pour qui la montre mécanique représente le support exclusif de la professionnalité horlogère. C'est pourquoi face à la montre à quartz, et même si tous les groupes professionnels en présence ne ressentent pas la menace de la même façon, ils se rallient à la position des horlogers qualifiés vis-à-vis de l'innovation. Cette position est incontestablement hostile : pour les horlogers « *le quartz ce n'est pas de l'horlogerie !* ». Nous avons relevé cette phrase dans tous les entretiens des HQ, et parfois même chez les membres d'autres catégories professionnelles qui ont bien intégré la rhétorique des horlogers.

« Le quartz c'est pas beau, ça n'a rien de joli. Il y a pas de rubis, pas de roues qui tournent... N'importe qui peut... D'abord si il y a un problème on ne répare pas, on la jette. Mais tout ça ça n'a rien d'un métier d'artiste, les horlogers c'étaient des vrais artistes, ça oui. »

(Ouvrière spécialisée)

Pour les horlogers qualifiés, détenteurs de la professionnalité horlogère les arguments ne manquent pas pour dénigrer la montre à quartz et par la même occasion mettre en valeur les qualités de la montre mécanique. Techniquement, la montre à quartz surpasse la montre mécanique dans le sens où elle est plus précise, elle ne se dérègle pas et ne demande pas à être remontée régulièrement. On peut donc dire de manière objective que ce produit nouveau apporte des avantages notoires. Pourtant, ces arguments sont balayés par les horlogers bisontins, pour qui la montre à quartz ne possède pas les qualités qu'ils attribuent à la montre mécanique. A la manière dont les horlogers parlent de la montre à quartz, cet objet représente à leurs yeux un produit vulgaire, qui donne l'heure certes, mais sans l'élégance ni la magie qui caractérise la montre mécanique. La noblesse de la montre traditionnelle avec ses matériaux rigides, naturels est salie lorsqu'on pense à ces diodes, ces contacteurs, ces circuits imprimés et cet habillage plastique qui prouve l'artificialité du produit. Le quartz représente pour

les horlogers ce que Régis Debray qualifierait de « *profanation inconsidérée du support* ». C'est une forme de dématérialisation et de désacralisation de l'objet que les gens de métier ne peuvent accepter.

2.1.2. Du déclin de la montre traditionnelle à la destitution de la capitale horlogère : disparition des repères culturels de la communauté horlogère bisontine

Au début des années 1970, la montre à quartz détrône la montre mécanique sur le marché de l'horlogerie. Si, comme nous venons de la voir, cette transformation bouscule toutes les croyances que la communauté horlogère associe à son produit, cette réalité remet également en cause les autres valeurs qui fondent la cohésion du système, à savoir les croyances associées au prestige de l'industrie horlogère mécanique et la fierté d'appartenir à la capitale horlogère. Car au delà du produit mécanique, c'est la forme du paysage industriel horloger que la montre à quartz vient bousculer.

En perdant son prestige, la montre mécanique entraîne l'industrie horlogère traditionnelle dans sa chute. Si les ventes cessent, c'est toute la production qui s'arrête. Or pour une capitale horlogère, quelles sont les conséquences de la fin de la production horlogère ? Pour le comprendre, on peut se dire que si l'environnement détermine la structure organisationnelle d'après un principe d'ajustement, comme le souligne Mintzberg, ce sont aussi les perceptions que les acteurs se font de l'environnement qui jouent sur le mode de fonctionnement de l'organisation. L'environnement est donc en partie construit par les acteurs. Dans le système horloger bisontin d'avant crise, le caractère menaçant de l'environnement est totalement occulté parce qu'il est maîtrisé, ce qui explique la position de la ville comme capitale horlogère et la croyance des membres de la communauté en la suprématie du système. La perception qu'ils ont de leur environnement et de leur position sur le marché de la montre fait partie intégrante de la culture horlogère locale. Cela pourrait expliquer alors – au moins en partie – le manque de réactivité des acteurs locaux au moment de la crise. Nous l'avons déjà souligné : le statut de « capitale horlogère » attribuée à la ville est un élément déterminant de la culture horlogère locale, et tous les acteurs s'y réfèrent. Un tel

statut fait référence au monopole détenu par l'industrie locale et à l'absence de concurrence, ainsi qu'à la reconnaissance de l'expertise professionnelle présente sur le territoire bisontin. C'est en quelque sorte une manière de placer le système au dessus des menaces et des contraintes de l'environnement. C'est ce qui peut expliquer la surprise de la communauté au moment où la montre à quartz détrône son industrie du rang de « capitale ». En même temps que cette croyance collective en la supériorité du système s'écroule, c'est toute la structure du système qui commence à se fissurer.

La montre mécanique profanée par la montre à quartz, la fabrication de montres mécaniques désacralisée, dans un contexte où la modernité prime sur les habitudes et les traditions, la ville de Besançon dépossédée de son rang de capitale horlogère... Tels sont les effets de la réussite commerciale de la montre à quartz sur le système horloger bisontin. Ces effets s'incarnent selon nous dans un des épisodes les plus marquants de l'histoire industrielle locale, celui du conflit Lip. Nous ne pouvons faire l'impasse sur cet événement. Dans notre analyse, il représente une sorte de symbole, celui du déclin du monde horloger traditionnel, celui de la fin de l'attachement d'une entreprise à un support unique, la fin d'une époque. Autant de pertes que les ouvriers tentent vainement de limiter.

2.1.3. Le conflit Lip : symbole du déclin d'une culture professionnelle

Il paraît impossible de proposer une analyse de la crise horlogère bisontine sans revenir sur l'un des épisodes les plus retentissants de cette période instable : le conflit Lip. Rappelons les grandes lignes de cet événement : dans le courant des années 1960, les ventes des montres Lip déclinent et l'entreprise rencontre des difficultés financières importantes. Les périodes de chômage technique et les réductions d'horaires imposées se multiplient entre 1969 et 1973. Fred Lip, actionnaire majoritaire de l'entreprise, est amené à céder ses actions à Ebauches S.A., filiale du groupe suisse A.S.U.A.G.²⁰². Actionnaire majoritaire, A.S.U.A.G. impose alors sa politique à l'entreprise et met en place un plan de restructuration qui implique le démantèlement d'une partie de l'usine (fermeture des ateliers de

202 « Allgemeine Schweizerische Uhrengesellschaft AG » qui deviendra plus tard le groupe « Swatch »

mécanique et des secteurs annexes pour ne garder que le secteur « horlogerie ») ainsi que le licenciement de plusieurs dizaines d'employés. Les rumeurs de démantèlement et de licenciements conduisent les syndicats à organiser la lutte qui commence par une baisse générale des cadences de production. Une procédure de redressement est entamée le 18 avril 1973 par le tribunal de commerce de Besançon. A l'annonce du dépôt de bilan, les ouvriers s'organisent pour faire entendre leur opinion : ils pensent que leur entreprise est viable sans transformations radicales. C'est le début d'un des conflits sociaux les plus marquants de l'après Mai 68. Le premier dépôt de bilan conduit à la résistance « des Lip »²⁰³. Manifestations, occupation de l'usine, réquisition du matériel, production clandestine de montres à partir des stocks restant dans l'entreprise, ventes sauvages... Cette organisation de la lutte permet aux ouvriers de poursuivre une activité, de faire pression auprès des pouvoirs publics qui tolèrent mal cette situation et s'emploient à y remédier. Cela leur permet également de gagner du temps en attendant le rachat éventuel de l'usine.

Il faut attendre le 14 janvier 1974, pour que l'intersyndicale et les politiques s'entendent autour du plan de Claude Neuschwander, chargé de mission du ministère du développement industriel et scientifique et numéro deux du groupe « Publicis ». Celui-ci prévoit une reprise progressive de tous les employés et le respect de l'unité de Lip. Ce plan est accepté par l'ensemble des protagonistes. L'entreprise Lip est désormais gérée par la holding S.E.H.E.M.²⁰⁴ et se divise en deux entités : la Compagnie Européenne d'Horlogerie (C.E.H.) et Spemelec, spécialisée dans l'armement. L'état accorde à l'entreprise une subvention de quinze millions de francs. Au départ, le rythme des embauches est respecté. En juin 1974, la moitié des Lip ont repris le travail et la totalité des salariés doit retrouver son poste d'ici le 31 mars 1975.

Durant les premiers mois de la reprise, le plan de Neuschwander semble fonctionner. Pourtant de nouvelles difficultés se font sentir dans le courant de l'année 1974. Certains fournisseurs n'honorent pas les commandes, et le tribunal de commerce demande à l'entreprise d'honorer la dette de six millions de francs auprès des anciens fournisseurs (contrairement à ce que stipulaient les accords initiaux). Malgré plusieurs aides de l'Etat, Lip-C.E.H. ne parvient plus à couvrir ses traites. Le 8 février 1976, Claude Neuschwander démissionne et un deuxième

203 Surnom des ouvriers en lutte

204 « Société Européenne d'Horlogerie et d'Equipements Mécaniques »

dépôt de bilan a lieu le 8 avril 1976. C'est le début d'un nouveau conflit, et de nouveau les ouvriers se mobilisent pour sauver leur entreprise. Le second mouvement durera jusqu'au 12 septembre 1977, date de la liquidation définitive de Lip. Le 28 novembre 1977 les Lip créent la scop « Les industries de Palente », rachètent la marque Lip et le service après-vente. Alors que le marché de l'horlogerie est de plus en plus défavorable à la France, la scop abandonne progressivement l'horlogerie pour se tourner vers la sous-traitance en mécanique et mécanique de précision.

Le conflit Lip a eu un retentissement national et international, notamment par la forme nouvelle de lutte des ouvriers de Palente et par l'ingéniosité de ses leaders : Charles Piaget, Roland Vittot, Jean Raguènes... De nombreux travaux ont été réalisés à propos de ce mouvement social, des recherches scientifiques aux documentaires cinématographiques, en passant par les ouvrages de vulgarisation ou encore les créations artistiques (films, pièces de théâtre). Le sujet est vaste et il n'est pas question ici de proposer une analyse sociologique de ce conflit social, qui devrait faire l'objet d'une thèse à part entière. Mais dans la démonstration qui est la nôtre, ce conflit a sa place. Il nous apparaît en effet comme l'incarnation de la lutte ultime pour la sauvegarde d'une figure de l'industrie locale et donc, d'une certaine manière, le symbole de la lutte pour la préservation des valeurs de la culture horlogère locale. Si l'on inscrit l'« affaire Lip » dans le contexte de crise du système tout entier, et si l'on tient compte de la position de cette entreprise dans le paysage industriel local, on peut se dire que le naufrage de cette entreprise symbolise plus globalement le naufrage d'un système voué à disparaître ou à se transformer radicalement pour faire face à de nouvelles contraintes.

La manufacture horlogère Lip a toujours eu une place particulière au sein de l'industrie bisontine : à la fois saluée pour ses produits et leur rayonnement, à la fois critiquée au niveau local dans sa gestion du personnel, de la production, de la recherche, de la publicité... Lip, avec ses deux mille salariés, ses méthodes innovantes et son patron fantasque, Fred Lip, faisait figure « d'ovni » dans un univers artisanal et conservateur. L'entreprise était pourtant l'enseigne horlogère la plus visible à l'extérieur et elle se reconnaissait (et était reconnue parfois à contrecœur) comme la structure-phare du système. L'identité d'entreprise au sein de la première manufacture de France était certainement la plus affirmée parmi les dizaines d'usines bisontines. Combinée à la forte culture professionnelle locale,

elle a sans doute donné aux salariés de l'usine l'audace nécessaire pour mener un conflit de près de trois ans.

Le conflit Lip survient au moment de la transformation radicale de la filière horlogère, lorsqu'une nouvelle carte des centres de production se redessine, incluant des zones totalement nouvelles. Il apparaît lorsque la montre à quartz envahit le marché et que malgré des tentatives avérées, une entreprise spécialisée telle que Lip ne parvient pas à maîtriser l'innovation technique, faute de moyens et sans doute parce que trop concentrée sur le développement d'un produit plutôt que d'une technologie. Rappelons en effet que les industries étrangères qui ont commercialisé la montre à quartz sont d'abord des industries spécialisées dans l'électronique qui multiplient les supports d'application. Adapter cette innovation au sein d'une entreprise horlogère et faire évoluer un produit traditionnel vers une forme plus moderne procède d'une démarche tout à fait opposée, et visiblement beaucoup plus complexe.

Au regard de la pérennisation des entreprises locales de composants grâce à leur démarche de diversification des supports, et partant du principe que Lip était une manufacture capable de fabriquer des pièces métalliques, il nous semble que le conflit incarne enfin l'attachement ultime à un objet symbolique, alors que l'avenir de l'industrie est au recentrage autour de technologies susceptibles d'être appliquées à de multiples supports. Dans des contextes de crise, durant les deux grandes guerres notamment, l'entreprise Lip avait pris la mesure de l'intérêt de la diversification. Armement, briquets, supports métalliques avaient été fabriqués dans l'usine pour maintenir une activité dans les périodes où le marché de l'horlogerie chutait. Dans le contexte des années 1970, cette stratégie n'a pas été choisie, sans doute parce que la défense de l'entreprise par les ouvriers contre la menace extérieure ne pouvait se concevoir sans une défense de la marque Lip, elle-même exclusivement associée à l'objet « montre ». Aussi, le conflit est-il survenu quelques années trop tôt. En mesurant l'intérêt de la diversification et en prenant acte de la pérennisation des fabriques de composants au niveau local, l'entreprise aurait peut-être su s'adapter aux transformations industrielles globales et suivre l'orientation prise par l'industrie locale. C'est en tout cas ce que les ouvriers, à la fin du conflit, ont sans doute fini par mesurer puisqu'ils ont créé les S.C.O.P. LIP (« Les Industries de Palente»), spécialisées dans le secteur des microtechniques.

2.2. DESOLIDARISATION DES STRUCTURES ET DES GROUPES PROFESSIONNELS HORLOGERS

2.2.1. Éclatement du système d'interdépendance des entreprises

Après avoir repoussé l'innovation, après avoir pris conscience, de façon tardive, des effets des nouvelles contraintes environnementales, le système tente vainement d'organiser la fabrication de montres quartz de façon collective, sur le modèle de l'interdépendance, c'est-à-dire tel que le système a toujours fonctionné. La société Montrélec, fondée en 1971, met en place une collaboration entre des structures horlogères comme Yema, Cupillard, Jaz... et le groupe Thomson, dans le but de fabriquer des mouvements à quartz au sein de l'industrie. En tout, treize partenaires se répartissent la fabrication des prototypes. Mais la concurrence internationale est telle que la société ne peut rivaliser. De trop faibles ressources, des prototypes toujours dépassés du fait d'une organisation interne chaotique, des choix technologiques malheureux conduisent l'entreprise dans l'impasse. Une autre stratégie des entreprises bisontines consiste à se fournir collectivement chez des fabricants de composants électroniques à l'étranger, et à réaliser l'habillage des montres analogiques à quartz, qui nécessitent toujours la pose de cadrans, d'aiguilles, de boîtes, etc. A nouveau la stratégie s'avère infructueuse. Finalement, alors que la production de montres mécaniques n'est plus rentable et que l'organisation d'une production dédiée à la montre à quartz s'avère impossible collectivement, chacune des entreprises horlogères locales doit faire face individuellement, et le système qui reposait autrefois sur l'interdépendance des structures éclate. Désormais, ce sont les stratégies propres à chacune des entreprises qui déterminent leur aptitude à faire face à la crise.

Le devenir des structures n'est pas similaire. Lorsque l'on parle du déclin horloger, on a tendance à penser que toutes les entreprises horlogères ont fermé leurs portes. Si effectivement la majorité des structures ont dû cesser leur activité,

certaines ont pourtant réussi à traverser la crise, sans forcément opter pour des stratégies similaires. Quant au destin des salariés, il est, pour certains, lié à la survie de leur entreprise, mais également, comme nous le verrons par la suite, à des logiques d'action qui dépendent des positions occupées dans le système d'avant crise. Toujours est-il que souvent, destins d'entreprises et logiques d'action sont intimement liés. Nous y reviendrons par la suite.

Rappelons que les structures horlogères du système horloger bisontin se répartissent de la sorte :

- des entreprises d'assemblage de type artisanal
- des entreprises d'assemblage de taille moyenne
- des fabriques de composants
- des manufactures

Comment chacune de ces catégories d'entreprises affronte-elle la crise ?

2.2.1.1. Les entreprises d'assemblage de type artisanal

Les premières victimes de la crise horlogère sont les entreprises d'assemblage de type artisanal, également les plus nombreuses au sein de l'industrie horlogère locale. Ces structures de moins de dix salariés disposent de moyens financiers limités, de locaux exigus et de matériel sommaire. Elles sont généralement dirigées par des horlogers de métier, réfractaires au changement²⁰⁵. La situation fait qu'ils ne peuvent plus écouler leur marchandise, et n'ont ni les moyens ni la volonté de s'adapter au quartz. La totalité de ces entreprises, démunie face aux transformations de la filière, n'a pas d'autres choix que de fermer ses portes.

2.2.1.2. Les entreprises d'assemblage de taille moyenne

²⁰⁵ Nous reviendrons sur les logiques d'action des différentes catégories d'acteur du système dans la partie du chapitre 2 de cette thèse.

Une majorité des entreprises d'assemblage de taille moyenne subissent le même sort que les petites structures. Cependant, nous notons quelques cas où l'activité se poursuit et où la transition vers le quartz est réalisée. Ces entreprises ont des spécificités organisationnelles qui jouent un rôle important dans leur perpétuation.

L'une d'elle par exemple, l'entreprise Réparalux, est une structure de près de deux cent salariés qui réalise la sous-traitance pour une grande entreprise de vente par correspondance en horlogerie-bijouterie, basée également à Besançon. En dehors des assemblages horlogers, elle effectue, depuis sa création en 1956, des travaux divers en bijouterie-joaillerie. Au moment de la crise, le secteur « bijouterie » permet à cette entreprise de faire face et de gagner du temps pour transformer petit à petit les ateliers d'assemblages mécaniques en chaîne de montage de montres électroniques. Les mouvements ne sont plus fabriqués sur place mais sont importés et l'entreprise réalise seulement l'habillage des montres. Mais grâce au maintien de l'activité en bijouterie et à la mise en place d'une fabrication de montres à quartz, l'entreprise parvient à maintenir son activité. Il s'agit d'une des rares entreprises qui propose des formations en électronique à ses employés et qui parvient à mettre sur pied une chaîne de montage de montres à quartz. Le risque est moindre puisque, par le biais de l'entreprise de vente par correspondance, l'écoulement de la production est assuré, l'entreprise n'a pas à s'inquiéter de l'écoulement de ses produits. De plus, la double activité de cette entreprise en horlogerie et en bijouterie lui a été salutaire. C'est sans doute ce qui explique comment cette entreprise est parvenue à perdurer malgré les bouleversements de l'époque.

Une autre est plus petite que la première, la société Mouche, compte une cinquantaine de salariés. Ce qui la distingue des autres entreprises d'assemblage tient au fait que ses moyens financiers sont relativement importants, essentiellement parce qu'elle dispose d'une chaîne de montage mise au point par les patrons. Cette chaîne est employée pour l'assemblage de montres mécaniques ce qui, avant la crise, permet à la structure de produire jusqu'à mille montres par jour. Au moment de la crise, l'entreprise est confrontée aux mêmes difficultés que les autres mais ses dirigeants optent pour une stratégie payante. Ils vendent à la

Suisse leur chaîne de montage, ce qui leur procure un apport financier assez important pour gagner du temps et trouver des fournisseurs et une clientèle pour fabriquer des montres à quartz et les écouler. Ils ne réalisent plus que l'habillage, sont contraints de licencier, mais parviennent toutefois à maintenir l'activité jusqu'aux années 1990, année où ils perdent leur premier client, ce qui les contraint à fermer l'entreprise.

Une autre encore, la société Yema née en 1948, réalise les assemblages mais fonctionne avec sa propre filiale spécialisée dans l'outillage et les procédés de fabrication.

« Le patron a créé une société spécialisée dans la fabrication d'outillage et de chaînes d'assemblage, qui étaient ensuite expérimentés dans les ateliers Yema. Ça a été un grand succès, nous avons cinq chaînes d'assemblage. L'usine s'est développée et il a fallu envisager de construire une nouvelle usine, pour développer ces nouvelles méthodes d'assemblage justement ».
(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Au moment de la crise, l'entreprise dispose des moyens pour mettre en place une chaîne d'assemblage de montres électroniques. Pour acquérir les connaissances dans le domaine du quartz, elle s'allie avec la société suisse Ebauches S.A. pour former une partie de son personnel à l'horlogerie électronique et organise ainsi la production des montres à quartz dans ses ateliers.

Toutes les structures qui se pérennisent s'orientent vers le quartz et renoncent à la préservation des savoirs mécaniques pour perdurer. Elles utilisent alors le réseau dont elles disposent, les alliances qu'elles ont préalablement construites et qu'elles sollicitent dans le contexte de crise. Celles qui ne disposent pas de liens spécifiques avec des structures plus solides sont vouées à disparaître.

2.2.1.3. Les fabriques de composants

La plupart des fabriques de composants s'en sortent au moment de la crise.

Certaines sont contraintes de fermer leurs portes mais la majorité opte pour une stratégie qui consiste à diversifier les supports d'application des compétences en mécanique de précision. Si la filière horlogère ne leur offre plus de débouchés, de nombreux secteurs en mutation cherchent à intégrer l'électronique dans leurs produits et/ou suivent la voix de la miniaturisation qui touche tous les secteurs. L'automobile, l'aéronautique, l'électroménager, mais aussi le secteur biomédical ou l'informatique ont besoin de pièces de petites dimensions, avec des propriétés spécifiques. Seuls des spécialistes de la fabrication de composants de précision peuvent répondre à leurs demandes. En même temps que les besoins de l'horlogerie mécanique s'effondrent, des demandes nouvelles sont formulées auprès des fabriques de composants qui relèvent le défi de la diversification. Voici l'exemple d'une structure familiale bisontine qui a fait sa renommée dans le secteur horloger et qui a, au moment de la crise, su mettre à profit ses compétences pour de nouveaux clients.

« Mon grand-père avait racheté un petit atelier de ressorts de montre, il devait y avoir trois personnes. Il a développé l'activité jusqu'à devenir la première entreprise de ressorts au monde. En 1950, l'entreprise comptait plusieurs centaines de personnes., même si elle n'était pas automatisée. En 1966, mon grand-père a proposé à mon père d'entrer dans la société, mais il a refusé. Je pense qu'il voyait que la fabrication de ressorts était trop manuelle, et il se rendait compte de l'état de la filière horlogère, il ne voyait pas d'avenir dans ce domaine en France. Par contre il a dit « Moi ce qui m'intéresse, c'est notre petite société de diversification ». Cette branche avait été créée en 1959, spécialisée dans le découpage de précision. Elle utilisait des savoir-faire horlogers mais les appliquait déjà à d'autres secteurs. (...) Depuis nous nous sommes spécialisés dans le support de puce. C'est extrêmement complexe, ça n'a l'air de rien mais ce sont des pièces très compliquées, avec des traitements de surface type dorure, argenture, sur des pièces découpées. Nous avons des applications dans toutes sortes de domaine, tout ce qui est téléphonie mobile, portables, mais je dirais que c'est l'industrie automobile qui nous tire au niveau qualitatif, c'est la plus exigeante ».

(Patron d'une fabrique de composants)

Les fabriques de composants optent pour une stratégie qui s'avèrera payante : préserver les compétences dans le domaine de la mécanique en rompant avec l'objet « montre » et en diversifiant les supports d'application.

2.2.1.4. Les manufactures

Enfin les deux manufactures horlogères bisontines que sont Lip et Kelton connaissent deux destins totalement différents, sans doute parce qu'elles ont des modes de fonctionnement diamétralement opposés. D'abord la première est ancienne, sa création remonte à 1867 et se transmet de génération en génération, Fred Lip étant le troisième patron de la lignée Lipman. Dans cette entreprise paternaliste, la direction est attachée à une certaine éthique de l'horlogerie dont le refus de produire des montres bas de gamme. Malgré son avant-gardisme dans les domaines de la recherche, de la publicité ou même du dialogue social, Lip est une entreprise très traditionaliste dans son rapport à l'objet « montre ». L'entreprise Kelton, née au lendemain de la seconde guerre mondiale, a une approche de l'objet résolument plus « moderne », en lien avec les attentes d'un marché qui commence à évoluer. Le fondateur de cette usine, Mr Boulier, est un ancien ouvrier de Lip qui quitte l'entreprise pour exercer un temps au CETEHOR puis qui décide de créer un petit atelier de montage. Conscient des débouchés offerts par la fabrication de montres mécaniques bas de gamme, alors que le système refuse en bloc ce type de production qui, d'après lui, nuit à l'image de l'industrie locale, Boulier privilégie la montre bon marché. Il assemble des mouvements « roskopf », les « montres des pauvres » qui ne comptent qu'une cinquantaine de pièces et se caractérisent par un assemblage simplifié. Ses montres sont écoulées essentiellement dans les régions du Nord où la population est confrontée à des difficultés économiques importantes. A la même période, dans le cadre des accords du Plan Marshall, Boulier est invité à se rendre aux Etats-Unis où il remplit une mission d'exploration des usines horlogère, ce qui le conduit à visiter un grand nombre de structures outre-Atlantique. Il découvre chez Timex des mouvements mécaniques extrêmement simples et bons marchés, qui ont été importés de Norvège par des migrants fuyant la guerre. Il affirme alors aux dirigeants qu'ils rencontreraient un grand succès s'ils lançaient ces produits sur le

marché français. Or les américains ne sont pas persuadés de cela car ils estiment que la France est trop proche de la Suisse, leader mondial en horlogerie, pour que des montres bas de gamme produites en grande série puissent concurrencer la qualité des montres françaises ou suisses. Boulier leur propose alors l'arrangement suivant : Timex fournit à sa petite structure de montage les pièces nécessaires à l'assemblage de cinquante mille montres. Il certifie qu'il parviendra à vendre ces montres au cours de l'année. Les américains acceptent, le risque étant relativement faible au vu du nombre de pièces, qui représente pour eux un apport dérisoire. Boulier embauche, assemble et vend ses cinquante mille montres la première année, renégocie avec Timex et en vend cent mille de plus l'année suivante. Ces résultats impressionnants conduisent Timex à créer une usine en France, avec à sa tête Mr Boulier qui signe alors un contrat à vie de directeur.

« Au début les américains ils se sont dits « celui-là c'est un petit français débrouillard », ils ont rigolé sur le moment, ils ont dit « on va lui envoyer ces cinquante mille jeux de pièces et puis on verra bien ce qu'il fera ! ». Mais c'est qu'il les a vendus, et la deuxième année il a fait encore plus fort ! Alors là chez Timex ils ont plus rigolé du tout, ils se sont dit « là ça devient sérieux », et c'est là qu'ils ont monté l'usine à Besançon, qu'il l'ont pris comme directeur et tout et tout. »
(Cadre administratif)

L'usine se développe jusqu'à atteindre son seuil maximum en 1974 avec près de trois mille employés. Cela ne signifie pas pour autant que l'usine n'a pas rencontré de difficultés lors de l'arrivée de la montre à quartz. Bien que l'usine se soit adaptée au changement, une partie de la fabrication a été délocalisée à l'Ile Maurice pour faire face à la concurrence asiatique. Toujours est-il que Kelton est une filiale de la multinationale Timex qui dispose des capitaux nécessaires à la transformation de l'usine et au maintien de l'activité.

On connaît par contre le destin de Lip. Entre la structure ancienne attachée aux valeurs de l'horlogerie traditionnelle et fortement ancrée dans le système, et la jeune entreprise certes peu reconnue au sein de l'industrie locale mais avec un soutien extérieur important et la volonté de se plier aux nouvelles exigences du

marchés, les moyens ne sont évidemment pas les mêmes pour faire face à la crise. C'est sans doute cette différence de capitaux réels et symboliques qui explique la pérennisation de l'une et le déclin de l'autre.

2.2.2. Désolidarisation des catégories professionnelles horlogères

2.2.2.1. *Remise en cause des valeurs collectives et des repères culturels*

Avec la crise, les principales valeurs qui fondent la culture horlogère locale sont remises en cause. La montre mécanique a perdu son prestige et l'univers symbolique qui la caractérisait s'est transformé en même temps que les valeurs sociétales de l'après 1968. La production horlogère traditionnelle qui, par son positionnement dans le domaine de la précision, se situait en haut de la hiérarchie des industries mécaniques, elles-mêmes très influentes, s'est vue distancée par des industries nouvelles, mobilisant des technologies de pointe dont l'électronique. Sans prestige et sans bien à produire, l'industrie a donc perdu le moyen d'identifier le territoire, et Besançon s'est vu dépossédée de son statut de « capitale horlogère ». Ainsi, la communauté horlogère bisontine perd, avec la crise du quartz, ses repères fondamentaux. Cela bouleverse les rapports professionnels puisque le groupe hégémonique des horlogers qualifiés n'a plus de légitimité dans un monde où la montre mécanique a perdu sa place et où, pour survivre, il devient indispensable de faire un choix entre l'objet et les savoirs mécaniques. Il nous semble que le nœud de la crise culturelle horlogère se situe bien là : dans la séparation de l'objet et des savoirs techniques. Pour perdurer, il devient en effet essentiel d'opter pour l'un ou pour l'autre : fabriquer des montres, mais électronique, ou produire des composants mécaniques, mais pour d'autres sphères que la filière horlogère. Dans ce monde qui se scinde en deux parties, les acteurs doivent faire un choix et mettre sur pied des logiques diverses.

2.2.2.2. *Le choix entre la montre et les techniques de fabrication : le rapport à l'objet au centre des logiques d'acteurs*

Ces logiques dépendent directement des ressources qu'ils ont accumulées dans le système d'avant crise et, d'après nos observations, des rapports que chacun des groupes avait construit avec l'objet « montre ». Dans le prochain chapitre, nous verrons plus en détail sur quoi repose chacune des logiques d'acteurs observées. Nous pouvons dès à présent évoquer le rapport de chacun des groupes avec l'objet pour mieux appréhender leurs stratégies face à la crise.

Les ouvrières sont très attachées à la montre avant tout parce que sa fabrication leur procure un travail salarié. Nous verrons combien cela compte dans l'identité ouvrière. Quant aux savoirs maîtrisés, ils sont empiriques et faiblement valorisés. Ils ne peuvent en aucun cas être un objet de négociation dans l'univers industriel en crise. Par leur attachement à l'objet, les ouvrières optent donc pour la voie de l'électronique et mettent en œuvre des stratégies leur permettant d'exercer dans les entreprises qui parviennent à adopter l'innovation.

Les cadres administratifs, parce qu'ils ne maîtrisent aucune sorte de savoirs techniques, sont eux aussi fortement attaché à l'objet, synonyme pour eux de « réseau ». Pour une catégorie dont les compétences reposent essentiellement sur des capacités relationnelles et qui valorise l'ascension professionnelle, la filière horlogère reste l'univers dans lequel ils peuvent mobiliser leur réseau et continuer à évoluer professionnellement. Ils optent donc pour la montre, au détriment des savoirs, en s'engage également auprès des entreprises qui s'orientent vers l'horlogerie électronique.

Les horlogers sont sans doute les grands perdants de la crise. Après avoir occupé la position la plus prestigieuse au sein du système, sur la base d'une idéologie selon laquelle savoirs mécaniques et objet « montre » étaient indissociables, ils se voient déchus de leur place, ne maîtrisant pas les nouvelles techniques de fabrication et donc perdant leur expertise de l'objet. En plus de perdre beaucoup, les horlogers sont également ceux qui ont le plus de difficultés à négocier la transformation de l'industrie locale. Les plus jeunes parviennent pourtant à préserver leur activité, en s'orienter vers l'horlogerie électronique. Leur identité de métier est sans doute encore assez malléable pour tolérer un tel changement. Mais les plus anciens, habitués à une place de choix dans le système, ont beaucoup plus de difficulté à faire face. Ne pouvant ni opter pour la voie de

l'horlogerie à quartz tant l'attachement à la montre mécanique est fort, ni privilégier les savoirs mécaniques, qui n'ont plus aucun intérêt s'ils ne sont pas mobilisés pour la fabrication de la montre, les horlogers optent globalement pour des stratégies de repli. Les poches industrielles de l'horlogerie de luxe constituent pour eux des terrains favorables, ainsi que les centres de formation horlogère où ils enseignent l'horlogerie mécanique. D'autres s'excluent purement et simplement de la sphère horlogère par le biais de reconversions professionnelles.

Quant aux mécaniciens, ils représentent pour nous les véritables acteurs du changement. Leur posture détachée vis-à-vis de la montre, liée à une activité très éloignée du produit fini, leur offre la possibilité de se défaire rapidement de l'objet pour privilégier l'application de leurs savoirs sur des supports multiples. Dans une période où la miniaturisation devient un enjeu important pour toutes sortes de secteurs industriels, leur stratégie consiste à continuer à faire ce qu'ils faisaient jusque là, mais plus seulement pour la filière horlogère, pour toute industrie faisant appel à des experts en techniques de précision. Le contexte offre donc au mécaniciens un avantage certain qu'il saisissent au point de donner une nouvelle orientation à l'activité industrielle locale.

En observant rapidement à quels choix les acteurs sont confrontés dans le contexte de crise, on comprend mieux pourquoi la communauté se désolidarise et comment les parcours des uns et des autres évoluent. Si certains parviennent à minimiser les pertes occasionnées par la mutation technologique du quartz, d'autres perdent tout, alors que certains acquièrent de nouvelles ressources et prennent un pouvoir qui leur avait longtemps été confisqué.

CONCLUSION

Dans ce chapitre, nous abordons la phase de crise à laquelle est confrontée l'industrie horlogère. Nous revenons d'abord sur un présupposé consistant à affirmer que le système horloger bisontin n'était pas préparé à l'émergence du quartz. Nous réfutons cette thèse en présentant les diverses activités – de recherche notamment – dédiées à l'horlogerie électronique durant les décennies qui ont précédés la crise. Nous en concluons que les connaissances dans le domaine du quartz étaient nombreuses dans le monde horloger bisontin, mais qu'elles ne faisaient pas l'objet d'une attention particulière. Nous expliquons cela par les habitudes et par la culture de la communauté horlogère, et plus particulièrement par l'idéologie de la sacralité de la montre mécanique. Les représentations que les membres de la communauté ont de cet objet, et particulièrement les horlogers qualifiés, ne leur permettent pas de considérer l'innovation du quartz comme un réel danger, malgré les mises en garde des commissions nationales. La culture, en tant que rempart contre l'innovation, permet à la communauté horlogère de fermer les yeux sur cette innovation, au moins tant qu'elle n'est qu'une technologie susceptible d'être appliquée à l'horlogerie.

Les données changent cependant lorsque cette technologie est appliquée par d'autres centres de fabrication horlogère et que les produits « modernes »

envahissent le marché. Avec le quartz, la transformation de l'univers symbolique de la montre bouscule toutes les croyances des acteurs locaux. La communauté perd alors tous ses repères culturels. Dans notre analyse, nous revenons ici sur le conflit Lip pour l'interpréter comme le symbole de cette perte de repères. Il incarne selon nous la lutte d'une partie de la population horlogère pour la sauvegarde d'une culture professionnelle traditionnelle, destinée à s'éteindre dans un contexte de profondes mutations économiques.

A partir du moment où les repères collectifs s'effondrent, nous analysons la manière dont les structures de production se désolidarisent pour poursuivre des stratégies individuelles, favorisant ainsi l'éclatement du système industriel bisontin. Dans un tel univers, les groupes professionnels sont contraints eux aussi de se désolidariser, optant pour la voie la plus satisfaisante en fonction des ressources qui leur sont propres. Nous démontrons ici que dans le système d'avant crise, la population horlogère formait une communauté relativement homogène du fait de la culture fortement cohésive imposée par le groupe hégémonique des horlogers qualifiés. Or cette culture masquait des identités professionnelles spécifiques, liées aux types de socialisation poursuivis et à la place occupée au sein du système. Lorsque la crise éclate, les identités s'affirment et chacun met en œuvre une logique d'acteur correspondant à ses ressources et à ses objectifs. Nous considérons que les logiques d'acteurs sont intimement liées au rapport que chacun des groupes identifiés entretenait avec l'objet montre dans le cadre de l'exercice concret de travail.

CHAPITRE 4

LA RECONVERSION INDUSTRIELLE

VERS LES MICROTECHNIQUES

« « Les microtechniques, secteur d'excellence » »

La miniaturisation s'impose chaque jour davantage dans tous les secteurs de l'industrie (électronique, robotique, biomédical, automobile, aéronautique, téléphonie...) : les volumes, les poids, les dimensions des composants et produits se réduisent avec une densité fonctionnelle croissante. Le savoir-faire exceptionnel de l'industrie horlogère, allié à des technologies multiples et complémentaires, a permis l'éclosion sur le territoire de nombreuses entreprises et de centres de recherche performants dans le domaine de la petite dimension »

**Site internet de la communauté de communes du Grand Besançon,
volet « Economie et emploi »**

Dans ce dernier chapitre, nous souhaitons analyser la manière dont l'activité horlogère, touchée par la crise, s'oriente vers les microtechniques. Nous partons du principe que cette orientation s'est déroulée en trois étapes distinctes.

La première est celle de l'éclatement de la communauté horlogère qui conduit à l'émergence de logiques d'acteurs. En analysant les stratégies développées par chacune des catégories identifiées dans le système initial à partir de leurs ressources et plus particulièrement de leur rapport à l'objet montre, nous démontrons que l'orientation vers les microtechniques est le résultat de la logique d'une des catégories d'acteurs, les mécaniciens, qui diversifient les supports d'application et les techniques de précision. Cette option représente le meilleur choix pour répondre aux nouvelles contraintes d'un environnement en pleine transformation. En cela, nous infirmons la thèse d'une reconversion totale de l'industrie horlogère vers les microtechniques.

La diversification qui se fait dans les entreprises de composants au lendemain de la crise ne conduit pas directement à un positionnement dans le secteur des microtechniques. A l'époque, ce terme est d'ailleurs inexistant. Il faut qu'un travail de conceptualisation se fasse pour que cette notion puisse s'imposer et ainsi réunir des activités qui n'ont qu'un seul point commun, celui de se positionner dans le domaine des techniques de précision. La conceptualisation du terme « microtechnique » par les enseignants en mécanique de l'école d'horlogerie de Besançon représente pour nous la seconde étape d'institutionnalisation de la nouvelle activité. Grâce à leur travail de réflexion, d'expérimentation et de diffusion de l'information, ils donnent un nom à une activité, posant ainsi les bases de la reconstruction d'une unité au sein d'une industrie éclatée.

Enfin, la dernière étape de l'institutionnalisation des microtechniques sur le territoire est celle de l'investissement des instances politiques territoriales dans

l'élaboration du projet de pôle de compétitivité. En donnant un cadre reconnu à l'activité locale et en lui faisant bénéficier des avantages accordés aux industries innovantes, les politiques territoriales inscrivent durablement la nouvelle culture technique dans le territoire bisontin .

1. LES LOGIQUES D'ACTEURS

Mobiliser le concept de « logiques d'acteurs » permet d'expliquer comment se joue la dérégulation d'un système de l'intérieur. Un tel concept nous permet de passer du postulat du primat du système à celui du primat de l'acteur en considérant comme D. Ségrestin qu'« *un système de relations professionnelles est un champ où s'affrontent non pas des rationalités ou des modèles de régulation alternatifs, mais des acteurs* »²⁰⁶. Toujours selon l'auteur, la notion de système est trop fonctionnaliste pour tolérer l'idée d'une certaine autonomie des acteurs. Or dans un contexte de changement, il est nécessaire de se défaire de cette notion pour comprendre comment la dérégulation du système conduit à des logiques différentes, porteuses de changement. C'est ce que nous cherchons à démontrer en mobilisant la notion de « logiques d'acteurs » grâce à laquelle il devient possible d'observer la manière dont les acteurs s'affranchissent des exigences de l'organisation pour défendre leurs intérêts propres.

Jusqu'à la crise, le système culturel fortement cohésif masque les spécificités identitaires des différentes catégories qui composent la communauté professionnelle. La position stratégique des horlogers qualifiés, alors garants de la professionnalité horlogère, leur permet de diffuser les représentations attachées à leur métier, et empêche chacun des autres groupes du système d'affirmer ses propres valeurs. Dans le contexte d'avant crise, ces groupes n'ont d'ailleurs pas réellement la volonté d'affirmer leur identité professionnelle tant ils ont intériorisé la division sociale, morale et professionnelle du travail au sein du système. De plus ces groupes annexes ont tout intérêt à adhérer aux normes imposées par le groupe central car leurs activités dépendent en grande partie de la professionnalité horlogère et de son idéologie. Dans une organisation qui doit son équilibre à la coopération des acteurs, coopération qui passe essentiellement par le partage de représentations collectives, ce sont les valeurs communes sur lesquelles repose la

206 SEGRESTIN, D., « *Le phénomène corporatiste : essai sur l'avenir des systèmes fermés en France* », op cit.

communauté horlogère que nous avons choisi de mettre en lumière dans la première partie de notre travail.

Mais au moment de la crise, la montre mécanique, concurrencée par le quartz, entraîne dans sa chute les valeurs culturelles de l'horlogerie traditionnelle. Le monde horloger se scinde en deux parties : produire des montres à quartz ou fabriquer des composants pour des secteurs divers. Dans ce nouvel univers où l'indissociabilité des savoirs mécaniques et de l'objet « montre » ne présente plus que des désavantages, le groupe des horlogers qualifiés perd toute légitimité. Sans groupe central, sans le support « montre » autour duquel collaborer, sans système culturel, les groupes se désolidarisent et, pour faire face à la crise, affirment les valeurs constitutives de leur propre identité professionnelle, qu'ils tassaient jusqu'alors au profit de la culture collective. Pour comprendre pourquoi tous les acteurs ne poursuivent pas les mêmes trajectoires professionnelles au moment du déclin de l'industrie et pourquoi ils élaborent des actions différentes, nous formulons l'hypothèse suivante :

Malgré leur appartenance à la communauté horlogère et l'adhésion aux valeurs collectives, les catégories professionnelles identifiées précédemment disposent d'identités qui leur sont propres, construites en fonction du type de socialisation et de la position occupée au sein du système. En fonction de cette position, chacun des groupes a construit un rapport à l'objet « montre » qui fait partie intégrante de son identité professionnelle. Tant que le système est stable, les identités sont masquées par la culture collective horlogère. Les différents types de rapports à l'objet se complètent pour que soit maîtrisé l'ensemble du processus de fabrication des montres. Lorsque cette culture s'écroule, chaque groupe d'acteurs doit choisir entre l'« objet » qui devient un objet électronique, et les savoirs mécaniques qui ne sont plus associés à la montre. Chacun, en fonction de son rapport à l'objet et aux savoirs, met en place sa propre logique destinée à faire face à la crise, en fonction de son identité propre. Le rapport que les individus ont construit avec l'objet dans le système d'avant crise est prépondérant pour comprendre les logiques mises en œuvre par chacune des catégories d'acteurs au moment de la crise.

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons souligné quels étaient les canaux d'accès au système horloger et quels étaient les modes de socialisation

pour chacune des catégories identifiées. La diversité des identités professionnelles au sein de la communauté horlogère pouvait être pressentie. Mais dans ce contexte justement, tout était mis en œuvre pour préserver la cohésion et pour privilégier l'adhésion collective à la culture horlogère. Les différences étaient tuées au profit des points communs entre les acteurs, ou plutôt au profit de la supériorité de la culture de métier des horlogers qualifiés. Dans ce deuxième chapitre, nous cherchons à démontrer l'affirmation des spécificités des groupes horlogers, de leurs identités construites dans le système d'avant crise, déterminant des logiques d'action différentes qui orientent le changement.

Ainsi, pour être claire, nous n'affirmons pas que les identités qui déterminent les logiques d'acteurs au moment de la crise apparaissent spontanément dans le contexte de mutation. Pour nous, les nouvelles contraintes environnementales et les bouleversements auxquels est confronté le système les révèlent. Dans le système horloger d'avant crise, ces identités existaient mais elles étaient masquées par la culture commune ; dans le contexte des années 1970, elles s'affirment pour répondre aux mutations en cours, aux nouvelles exigences de l'environnement.

Par identité professionnelle, nous entendons, à l'instar de Claude Dubar, « des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns aux autres, dans le champ de travail et de l'emploi »²⁰⁷. Les identités professionnelles que nous observons se sont construites au cours d'un lent processus de socialisation qui s'est déroulé dans un système de travail stable. Nous avons décrit ces processus dans la première partie de cette thèse, en démontrant qu'ils conduisaient à des rôles spécifiques. Nous considérons également que l'identité est le résultat d'un « processus relationnel »²⁰⁸ tel que le définit Sainsaulieu, dans le sens où toute relation, dans la mesure où elle implique une relation de pouvoir, est créatrice d'identité. Le processus relationnel renvoie donc à l'identité pour autrui, c'est-à-dire à la définition que chacun des groupes donnent d'eux-mêmes en fonction de l'image sociale qui leur est attribuée. Nous avons observé à ce propos que la division morale du travail au sein du système horloger déterminait des rapports hiérarchiques précis. Les règles relationnelles que les uns et les autres devaient respecter, et notamment la déférence envers les horlogers

207 DUBAR, C., « *La crise des identités : l'interprétation d'une mutation* », Paris, PUF, 2001. 239 pages.

208 SAINSAULIEU, R., « *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation* », op cit.

qualifiés, faisait partie intégrante de l'identité de chacun des groupes d'individus, en fonction de sa position dans le système. Nous avons souligné à ce propos que pour se définir, chaque catégorie se positionnait par rapport aux H.Q. et décrivait son travail par comparaison avec celui du groupe central. Il est donc bien question de processus relationnels qui se déroulent dans un système d'action où la culture de métier règlemente les rapports professionnels.

Les identités sont donc les résultats de processus biographiques et relationnels. Que se passe-t-il cependant lorsque des bouleversements ont lieu, telles que nous les observons au sein du système horloger bisontin au moment de la crise ? Lorsque l'industrie dans laquelle se déroulaient les relations de travail est remis en cause, il est évident que les identités professionnelles évoluent. Notre posture nous permet d'admettre que l'identité n'est jamais figée, et qu'elle est en constante évolution. La sociologie du travail et des entreprises a souvent à cœur d'étudier la transformation des identités professionnelles lorsque le changement touche les structures de travail. Dans d'autres champs également, on analyse les effets du changement, des crises, des ruptures sur les identités. On trouve réunies toutes les transformations identitaires possibles dans l'ouvrage de Dubar sur la crise des identités²⁰⁹ par exemple.

Notre démarche est un peu différente : nous cherchons à comprendre comment les identités construites dans le cadre du système horloger d'avant crise déterminent des logiques d'acteurs, c'est-à-dire comment les valeurs, normes, représentations incorporées avant le changement orientent les actions des individus. Il s'agit d'observer ici comment certaines de ces logiques peuvent donner lieu une orientation nouvelle pour l'activité industrielle en crise, conduisant ainsi le changement.

Il nous semble que c'est bien là que réside tout l'intérêt d'étudier la reconversion industrielle du point de vue des logiques d'acteurs, c'est-à-dire des « réactions collectives de différents groupes sociaux de l'entreprise »²¹⁰ qui reposent sur « des idéologies rationalisatrices porteuses de valeur, une culture née de la pratique du travail et des relations de travail, et enfin de l'expérience stratégique des rapports de pouvoir »²¹¹. Une telle démarche nous permet d'étudier le changement « en train de se faire » et non de le considérer comme un

209 DUBAR, C., « *La crise des identités* », op cit.

210 SAINSAULIEU, R., « *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation* », op cit.

211 Ibid.

phénomène que les individus doivent seulement subir. Dans le monde que nous étudions, les acteurs inventent – au moins en partie – le devenir de leur industrie, en subissant bien sûr les nouvelles contraintes et en composant avec elles de manière à préserver une partie du patrimoine industriel.

Cette partie a donc pour objectif de décrire les logiques d'acteurs des différentes catégories professionnelles horlogères identifiées dans le système horloger d'avant crise. Ces catégories sont celles d'« ouvrières spécialisées », d'« horlogers qualifiés », de « mécaniciens » et de « cadres administratifs et commerciaux ». Il s'agit, rappelons-le, de catégories construites à partir de l'étude de la division morale du travail au sein du système, et qui correspondent donc à la structure informelle du système. Comme nous l'avons déjà souligné, la reconstruction de ces catégories dans le système d'avant crise reposait sur les différents processus de socialisation conduisant les individus à occuper des rôles spécifiques au sein de l'industrie. Mais ce travail avait également pour but de revenir, comme nous le faisons à présent, sur les logiques développées par ces acteurs dans la période de crise. Si nous avons choisi de présenter les catégories professionnelles horlogères suivant un autre modèle, celui de la structure formelle du système par exemple, nous n'aurions pas vu apparaître ces logiques. Car c'est bien le mode de socialisation et le rôle occupé au sein du système, rôle qui correspond à une identité professionnelle et qui induit un certain type de rapport à l'objet « montre », qui oriente les choix stratégiques des acteurs au moment de la crise.

Nous l'avons souligné dans la première partie de cette thèse : tous les acteurs, quelle que soit leur position dans le système, valorisent l'objet qu'ils produisent collectivement. Or chaque identité professionnelle renvoie à un type de rapport à l'objet. Les différences de rapports à l'objet selon la catégorie professionnelle n'étaient pas forcément visibles ni ne posaient problème dans le système d'avant crise. Elles étaient même essentielles pour que chacun se situe à une place précise dans la chaîne de fabrication. Mais ce rapport à l'objet devient un motif de discordance au moment des bouleversements. En tenant compte du « type d'attachement » ou du « type de rapport à l'objet », on comprend mieux les logiques qui se mettent en place au tournant des années 1970.

1.1. LOGIQUE DES OUVRIERES SPECIALISEES : RESTER ATTACHE A L'OBJET POUR PRESERVER SON EMPLOI

1.1.1. Importance de l'emploi salarié chez les O.S.

Rappelons-nous que les O.S. réalisent les tâches les plus ingrates de l'horlogerie : finitions des pièces, assemblages simples... Dans un système où la maîtrise de savoirs techniques est essentielle, l'absence de formation et le caractère « naturelle » de leurs compétences leur donne peu de pouvoir. Leur seul espace de liberté est celui du collectif ouvrier. Car si elles ne sont guère qualifiées, les ouvrières ont au moins l'avantage d'être nombreuses, notamment dans les manufactures horlogères. Les douze ouvrières en horlogerie que nous avons rencontrées exerçaient effectivement soit chez Lip, soit chez Kelton.

L'intérêt que trouvent les ouvrières dans leur travail réside essentiellement dans l'ambiance des ateliers d'usines, mais également dans l'apport financier de ce travail salarié, synonyme d'émancipation. Si les O.S. acceptent leurs conditions de travail, c'est que le salaire qu'elles gagnent en échange leur offre la possibilité de s'accomplir dans un autre domaine, qui compte plus à leurs yeux que l'épanouissement professionnel : leur rôle de mère et d'épouse. D'après les résultats obtenus à partir de l'analyse des entretiens, il s'avère que les O.S. parviennent à supporter leur état grâce à la liberté que la salarisation leur confère au sein de la sphère domestique.

Comme l'a démontré Sainsaulieu dans sa présentation des « *produits culturels du travail organisé* »²¹², la principale valeur issue du travail pour les O.S. relève de l'apport économique que ce dernier leur procure. Nous avons effectivement constaté que la question du salaire est omniprésente dans les discours des O.S. et qu'il constitue une raison objective importante d'investissement dans le travail, surtout lorsque l'entreprise récompense la productivité avec un système de primes de rendement.

« Chez Z., j'étais payée à la pièce. C'est pareil, il y avait de la magouille. Il y avait certaines pièces, tout ce qui était montres de femme, c'était payé

212 SAINSAULIEU, R., « *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation* », op cit.

d'avantage parce que c'était plus petit vous voyez. Et puis il y avait des ouvrières qui avaient travaillé autrefois à la maison-mère, c'était les chouchoutes de ces messieurs alors ils leur donnaient ces pièces là pis nous on il nous restait les miettes. Alors on a rouspété, on a dit au chef : « Pourquoi on n'a jamais ces pièces là ? ». On n'avait rien à dire mais quand même... »

(Ouvrière spécialisée)

Grâce à leur salaire les O.S. participe à l'économie domestique ce qui favorise l'augmentation du niveau de vie de leur foyer. A la différence de leurs mères, et grâce aux moyens de contraception qui apparaissent à cette époque, elles limitent le nombre de naissance pouvoir offrir à leurs enfants une vie plus agréable et une scolarité les menant à un emploi moins difficile que le leur. Les ouvrières interrogées ont en effet entre un et trois enfants, alors même qu'elles viennent de grandes fratries (entre quatre et huit frères et sœurs).

L'augmentation de leurs ressources financières favorise plus globalement l'accès à des biens que la famille n'aurait pu posséder si le mari avait été seul à travailler. Comme le souligne Michel Verret, l'accès à la propriété²¹³ est sans doute le marqueur le plus puissant de la réussite des O.S., symbole de l'ascension sociale qu'elles ont vécu en intégrant le monde du travail. La grande majorité d'entre elles souligne en effet que l'un des premiers projets qui suivit leur mariage fut l'achat d'une maison, et son entretien constitue la plus grande part des investissements qui suivent, investissements tant économiques que symboliques. Les temps libres et les réserves d'argent sont effectivement consacrés aux réparations de la maison, au jardinage, à l'entretien des extérieurs ou encore à la décoration.

« Moi j'ai toujours aimé être chez moi, pis faire toujours un peu quelque chose. Alors c'était bien parce que moi j'habitais à quoi, aller un quart d'heure de l'usine, en auto, pis les horaires étaient bien, je rentrais pas plus tard que 5 heures. Comme ça je pouvais faire chez moi quoi, le ménage, un peu de jardin, bricoler un peu, pour que ça soit beau, enfin que ce soit bien quoi. »

(Ouvrière spécialisée)

213 VERRET, M., « *L'espace ouvrier* », Paris, L'Harmattan, 1995. 261 pages.

La satisfaction de posséder leur propre maison, la fierté de laisser à leurs enfants un patrimoine acquis grâce à leur travail sont autant d'éléments qui peuvent expliquer pourquoi les O.S. parviennent à supporter le quotidien au travail.

La position hiérarchique des O.S. et l'importance qu'elles accordent au fait de jouir d'un salaire sont des éléments qui permettent de mieux comprendre la logique de cette catégorie au moment de la crise. Disposant de ressources limitées dans l'organisation, elles sont très dépendantes de leur entreprise d'appartenance et de son devenir. Nous verrons que si des acteurs d'autres catégories se désolidarisent de l'entreprise pour poursuivre une trajectoire qui correspond plus à leurs logiques, ce n'est pas le cas des ouvrières qui subissent véritablement les événements et sont tributaires du devenir de leur structure d'appartenance.

1.1.2. Trajectoire des O.S. au moment de la crise : « s'il faut subir l'évolution vers le quartz pour garder son emploi... »

La logique que les O.S. poursuivent est celle de la préservation de leur emploi en s'adaptant aux changements qui s'opèrent au sein de leurs entreprises d'appartenance. Cette logique peut se mettre en place uniquement parce que les O.S. entretiennent un rapport spécifique avec la montre : elles y sont attachées parce que sa production leur assure un travail, mais sa transformation technique ne les concerne pas tant que cela ne remet pas en cause leur emploi.

Considérée comme une main-d'œuvre non qualifiée, ne disposant pas de compétences techniques reconnues, l'identité professionnelle des O.S. repose bien sur une gestuelle, un savoir-faire empirique, mais pas sur des compétences techniques valorisantes aux yeux de la communauté. D'un point de vue théorique, les caractéristiques techniques de la montre leur échappent largement. Elles n'en ont qu'une connaissance empirique. Répétant des gestes simples, ennuyeux, elles ne peuvent considérer la montre comme le support d'une quelconque expertise qui leur serait propre. D'autant que dans le système d'avant crise, fortement régulé par la culture collective, les seuls détenteurs des compétences horlogères, les garants

de la professionnalité sont, à leurs yeux, les horlogers qualifiés.

Parce qu'elles appartiennent à la communauté horlogère, et donc parce qu'elles adhèrent à la culture collective, l'attachement des O.S. pour la montre mécanique est réel. Comme les autres membres de la communauté, elles valorisent l'objet. Mais cette valorisation, au moment de la crise, se révèle être d'abord la valorisation d'un produit qui leur assure un travail. Son caractère technique a peu d'intérêt pourvu que l'on continue à produire quelque chose sur le territoire, et puisque la montre est l'objet historique de production bisontine, elle représente le seul produit capable de leur assurer un emploi. Alors lorsqu'il est question de fabriquer des montres à quartz à Besançon, pour les structures qui sont capables d'opérer individuellement la reconversion, le passage au quartz représente pour les O.S. une opportunité, celle de préserver leur emploi malgré la crise. Sur les douze ouvrières interviewées, quatre ont pu garder un emploi dans leur usine.

« Ça représente quoi une montre pour vous ?

Ben moi vous savez la montre c'est toute ma vie, je connais que ça hein, j'ai toujours été là-dedans donc heu... En commençant à 14 ans forcément heu...

Mais vous préférez les montres mécaniques ou les montres à quartz ?

Bof, j'aime tout moi vous savez ! Quand c'était la mécanique ben je travaillais sur la mécanique, j'aimais bien... Après ça a été le quartz ben on s'est mis au quartz... Vous savez on est pas difficile hein ! Non mais c'est vrai que j'ai plutôt des quartz parce que... D'abord parce que les mécaniques c'est pas donné, pis non, c'est plus joli les montres à quartz, c'est coloré, c'est plus marrant ! »

(Ouvrière spécialisée)

Une telle logique conduit les O.S. à rester dans les structures qui opèrent une reconversion vers le quartz et à se plier aux exigences de changement que cela suppose, dans l'organisation des entreprises et dans leur propre exercice professionnel. Les transformations profondes dans le travail ne sont pas propres au système bisontin touché par la crise. Il s'agit de la mutation profonde du monde du travail qui débute dans les années 1970, et qui se traduit par une précarisation de l'emploi, une augmentation massive du chômage (points sur lesquels nous

reviendrons plus loin) et des changements profonds dans le travail salarié où « *le prescrit tend à s'effacer alors même que le niveau d'exigence tend à augmenter* »²¹⁴. De nombreux chercheurs ont étudié et étudient toujours ce processus de « modernisation » du travail²¹⁵. Pour la main-d'œuvre non qualifiée des usines horlogères cela se traduit par un passage du qualificatif d'« ouvrière » à celui d'« opératrice », c'est-à-dire d'un personnel « assujéti » à un personnel « responsable », gérant constamment un ensemble d'évènements, s'arrangeant avec les moyens dont il dispose pour atteindre les objectifs prescrits et résoudre les problèmes qui se posent. On pourrait croire *a priori* que de tels changements sont positifs. Mais comme le souligne C. Dubar dans « La crise des identités » : « *cette activité [d'opérateur] n'est pas reconnue, pire, elle est niée, non seulement à travers l'organisation et l'imposition des contraintes de temps, mais aussi à travers le salaire et l'absence d'avenir, de reconnaissance et de carrière* »²¹⁶.

En effet, malgré leur responsabilisation, les ouvrières qui travaillent toujours évoquent le passé avec beaucoup de nostalgie, regrettant l'ambiance des ateliers et le certain détachement avec lequel elles appréhendaient le travail. Aujourd'hui, elles se plaignent du stress qu'engendre leur activité, des difficultés qui se posent sans cesse à elles sans obtenir de la direction les moyens d'y remédier. Elles ressentent le comportement de la direction comme du désintérêt et ont l'impression de gérer des problèmes continuellement, sans recevoir le moindre signe de reconnaissance.

« Maintenant ça n'a plus rien à voir; on nous demande plus, plus, plus mais c'est « débrouillez vous ! ». S'il y a un souci, faut se dépatouiller avec. De toute façon il y a même plus de chefs, les patrons ils sont à l'autre bout du monde, qu'est-ce que vous voulez faire ? Si on demande quelque chose, notre directeur nous dit « ça passera pas au siège », pis voilà, donc on finit par plus rien demander et puis on se débrouille. »
(Ouvrière spécialisée)

214 GUERIN, F., « *L'activité de travail* », in « Le monde du travail »

215 Voir notamment sur la question des transformations dans le travail : DUBAR, C., « *La crise des identités* », op cit ; MEDA, D., « *Le travail, une valeur en voie de disparition* », 2010, Paris, Flammarion. 395 p. ; SAINSAULIEU, R., « *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation* », op cit. ; TOURAINE, A., « *L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault* », op cit., ...

216 DUBAR, C., « *La crise des identités* », op cit.

Certaines O.S. – notamment celles d'un âge moyen et plus diplômées²¹⁷ – peut-être alors les plus réactives et les plus aptes à la polyvalence, parviennent donc à préserver leur emploi.

« Plus jeune j'avais été à l'école Sarquiez, pour apprendre la sténo-dactylo, mais mon CAP je l'ai loupé, j'ai tellement bien travaillé ! Donc après comme je vous ai dit je suis allée à l'usine, j'étais à la chaîne, à la fabrication mais quand ça a changé, avec tous les problèmes qu'a connu l'horlogerie et tout, ils m'ont gardé, mais je pense que c'est parce que j'avais des bases hein, parce que j'avais été à l'école, sinon... »

(Ouvrière spécialisée)

D'autres par contre n'échappent pas au phénomène de précarisation du marché du travail et à l'augmentation massive du chômage. Cette population fragile de femmes non diplômées est victime des bouleversements du système industriel local et plus globalement de la transformation du monde du travail. La plus grande majorité des O.S. subissent alors les licenciements massifs qui se déroulent dans la filière horlogère.

« Vous savez quand vous allez tous les jours au boulot avec la boule au ventre parce qu'il y a les rumeurs de licenciement, et vous vous avez le crédit de la baraque, les gosses qui sont à l'école et tout, oh non, oh là là c'était dur hein ! En plus ces malins, ils faisaient pas n'importe quoi, parce que c'était des malins, croyez-moi, ils licenciaient par neuf, c'étaient des vagues de neuf comme ça ils avaient pas de compte à rendre vous comprenez, neuf c'était la limite. Alors par neuf oui mais tous les mois, ou tous les deux mois, la charrette... Alors on passait notre temps à dire « qui c'est qui sera dans la prochaine charrette ? Pis un jour c'est votre tour... Oh non, mais j'en ai pleuré, je peux vous le dire, des nuits les yeux grands ouverts à rien dormir, oh là là, c'était... »

(Ouvrière spécialisée)

217 On observe en effet que les ouvrières qui poursuivent une activité dans leur entreprise d'appartenance sont celles qui sont relativement jeunes mais qui ont tout de même une expérience relativement longue au sein de l'entreprise au moment de la crise (entre 5 et 9 ans d'activité) et qui ont suivi une formation de niveau CAP, BEP (sans forcément avoir obtenu leur diplôme) dans des domaines divers qui ne touchent pas spécifiquement l'horlogerie mais plutôt le secteur administratif (CAP de sténodactylo par exemple).

Après leur licenciement, les O.S. connaissent des parcours précaires qui peuvent les mener ou non à un emploi stable selon qu'elles disposent de certains atouts. La durée de chômage varie en fonction de l'âge des O.S., de leur lieu de résidence et du réseau qu'elles sont capables de mobiliser pour retrouver un emploi. Plus les O.S. cumulent les handicaps, plus la durée d'inactivité est longue et plus les chances d'un retour à l'emploi s'amenuisent.

Comme le souligne Didier Demazière : « *il n'y a pas d'âge pour être chômeur, du moins à l'intérieur de la fenêtre biographique comprise entre l'entrée dans la vie professionnelle et l'accès à la retraite* »²¹⁸. Mais si telle est la réalité, l'auteur souligne qu'en même temps que l'âge des chômeurs augmente, leur employabilité diminue. C'est le cas pour certaines ouvrières de plus de 42 ans qui éprouvent les plus grandes difficultés à retrouver un emploi. Les plus proches de la retraite ont bénéficié d'arrangements proposés par l'entreprise leur permettant d'entrer en préretraite. Une majorité d'« anciennes » ont saisi l'opportunité de partir avant l'heure, elles ont donc été épargnées par les licenciements. Ce sont alors des femmes de 42-57 ans touchées par les licenciements qui éprouvent de grandes difficultés à retrouver du travail.

On observe également une inégalité du retour à l'emploi en fonction du lieu de résidence²¹⁹. Rappelons qu'une partie de la main-d'œuvre (et notamment la main-d'œuvre non qualifiée) employée dans les usines horlogères vient des zones rurales franc-comtoises, grâce au système de ramassage mis en place par les manufactures bisontines. Les femmes qui résident à l'extérieur de Besançon éprouvent plus de difficultés que les citadines à retrouver un emploi. D'autant que certaines, profitant des bus pour se rendre au travail ou pratiquant le covoiturage n'ont jamais passé leur permis de conduire. Pour ces femmes isolées géographiquement, le retour à l'emploi est quasiment impossible, et les ressources financières trop limitées pour passer le permis après leur licenciement.

Finalement, les femmes qui éprouvent le plus de difficultés à retrouver un emploi sont celles qui cumulent le plus de handicaps²²⁰ : plus de 42 ans,

218 DEMAZIERE, D., « *« chômeurs âgés » et chômeurs « trop vieux » articulation des catégories gestionnaires et interprétatives* », in « Sociétés contemporaines », 4/2002, n°48. pp. 109-130.

219 Voir DUGUET, E., GOUJARD, A., L'HORTY, Y., « *Les disparités spatiales du retour à l'emploi : une analyse cartographique à partir de sources exhaustives* ». Centre d'étude de l'emploi, document de travail n°85, avril 2007. 44 p.

220 ROUAULT-GALDO, D., « *Sortir du chômage : un parcours de handicaps* », in « Economie

domiciliées dans des zones rurales. Dans notre échantillon, ce sont elles qui vivent les périodes de chômage les plus longues, et qui parfois se replient sur des emplois précaires à domicile. Sur les huit femmes interviewées qui ont été licenciées après la crise, trois d'entre elles avaient plus de 42 ans et vivaient à la campagne. Sur ces trois personnes, deux ont opté pour un travail de garde d'enfants. La troisième n'a pas retrouvé d'emploi.

Les cinq autres femmes licenciées ont retrouvé un emploi au cours des trois ans qui ont suivi leur licenciement. Il s'agit de femmes de moins de 42 ans, domiciliées à Besançon ou dans les villages proches et disposant d'un moyen de locomotion. Trois d'entre elles ont obtenu un travail dans le tertiaire, plus spécifiquement dans le secteur de l'aide à la personne. Les services sociaux de la ville ont embauché une partie de la main-d'œuvre horlogère au moment de la crise, c'est pourquoi nous y retrouvons une cuisinière et deux aides à domicile. Une seule ouvrière a repris une formation après son licenciement. Ce cas est particulièrement intéressant car la formation choisie fut celle d'horloger qualifié, réalisée au centre d'apprentissage pour adultes « AFPA » de Besançon. Ce qui distingue cette ouvrière des autres, et qui nous permet de mieux comprendre son choix stratégique, relève de son origine sociale. Son père était en effet artisan horloger. Sans le vouloir, il a transmis à sa fille la passion du métier, qui a su se satisfaire d'un emploi d'ouvrière jusqu'à son licenciement, puis qui a saisi l'occasion de se former durant sa période de chômage. Elle a retrouvé un emploi dans une usine moyenne d'assemblage où elle est devenue contrôleuse.

« Un jour j'ai demandé à mon père « pourquoi tu nous apprends pas l'horlogerie ? », parce qu'il montrait à mon frère mais à ma sœur et à moi il disait rien. Alors il a dit « non toi c'est pas la peine, tu vas te marier, élever tes enfants et puis tu en feras rien. Et c'est pareil pour ta sœur ». Ça c'était comme les études, moi j'aurais bien voulu continuer après le certificat mais il a dit « non, ça sert à rien ». Alors c'est comme ça que je me suis retrouvée ouvrière en horlogerie, mais frustrée parce que j'aurais voulu travailler comme mon père mais je pouvais pas. Alors c'est vrai que quand j'ai eu l'occasion et bien j'ai fait l'AFPA, parce que malgré ce que mon père pensait j'aimais vraiment ça, et je me suis dit « allez, c'est le moment ». »

(Ouvrière spécialisée)

et statistique », n°249, Décembre 1991. pp. 53-65.

Enfin, la dernière ouvrière qui a retrouvé un emploi après son licenciement est une ancienne employée de Lip qui s'est fortement impliquée dans la lutte menée pour la sauvegarde de l'usine. Après cette expérience extrêmement marquante, elle s'est tournée vers le social et a exercé dans diverses associations de luttes contre les inégalités. Son militantisme n'a jamais défailli, il s'est renforcé avec sa reconversion professionnelle. Il ne s'agit pas d'un cas isolé. La plupart des personnes fortement investies dans le conflit Lip ne sont jamais revenues vers l'industrie et ont préféré continuer à mener la lutte, cette fois pour les droits des travailleurs, des femmes, des immigrés, des jeunes, des chômeurs...

En revenant sur le parcours des ouvrières à partir de la rupture qu'incarne la crise de la filière horlogère traditionnelle, nous observons que cette catégorie subit le changement plus qu'elle n'y participe. Disposant de peu de ressources dans une industrie où elles occupent les positions les moins valorisantes, les O.S. sont tributaires du devenir de leur entreprise d'appartenance. Lorsque l'entreprise est contrainte de fermer, comme cela est le cas pour Lip, les ouvrières luttent d'abord pour sauver leurs emplois mais finissent dans la grande majorité des cas par se résigner à chercher un autre travail. Lorsqu'il s'agit d'une structure qui s'adapte au changement et opère une reconversion vers le quartz comme le fait l'entreprise Kelton, les ouvrières espèrent garder leur place. Elles ne peuvent cependant agir sur les décisions de la direction qui dispose de cette main-d'œuvre à son gré, en fonction de ses nouveaux besoins. Dans ce cas, une minorité (dont l'âge moyen, les bagages scolaires et l'expérience dans l'entreprise laisse présager des facultés de réactivité, d'adaptation et de polyvalence) parvient à préserver son emploi, en s'adaptant toutefois aux nouvelles conditions de travail qui évoluent vers une forte responsabilisation de la main-d'œuvre sans équivalence en terme de reconnaissance. Dans une telle structure, la grande majorité des ouvrières est pourtant licenciée, la production étant délocalisée à l'étranger.

Il n'est pas possible pour les O.S. de se tourner vers d'autres structures horlogères pour obtenir une embauche puisque tout le bassin de production local est en crise. *A posteriori*, nous savons que l'activité de fabrication de composants perdure à Besançon, pourtant les ouvrières ne se tournent pas vers cette industrie. Les témoignages révèlent que les O.S. n'ont pas connaissance d'une activité « microtechnique » sur le territoire et de fait n'établissent aucun lien entre cette

activité et l'horlogerie. Pour elles, il semble que la fabrication horlogère se résume aux manufactures et aux entreprises d'assemblage. On n'observe alors aucune démarche auprès des fabriques de composants. Trouver un nouveau travail suppose alors une reconversion professionnelle, souvent dans le secteur tertiaire. L'activité de service est en pleine essor, il s'agit du secteur qui a le plus besoin d'employées. Pour cette population de femmes non diplômées, le fait que ce secteur soit en plein développement représente une opportunité de trouver un nouvel emploi salarié.

Le rapport que les ouvrières entretenaient avec l'objet « montre » avant la crise était finalement *utilitaire* : sa fabrication leur offrait un emploi salarié stable, relativement bien payé avec les systèmes de primes de rendement. Sa transformation d'un produit mécanique en un produit électronique ne leur pose pas de problème tant qu'elle ne remet pas en cause leur emploi. Attachées au produit parce qu'il est synonyme de travail, sa dimension technique ne fait l'objet d'aucun intérêt particulier. Le quartz devient problématique dès lors qu'il conduit à la suppression d'emplois au niveau local, et les prive donc de leur source de revenus. Une fois les ouvrières exclues de leur usine pour cause de licenciement, leur objectif n'est pas de rester proche de l'objet (sauf semble-t-il lorsque l'on est fille d'horloger). Il s'agit de trouver un nouveau secteur porteur, leur assurant de nouveau un emploi stable et un revenu fixe. Les parcours professionnels que suivent les O.S. au sortir du système sont donc avant tout liés aux opportunités qui se présentent à elles. Dans le contexte de l'époque, le tertiaire représente un domaine susceptible de répondre à leurs besoins.

1.2. LA LOGIQUE DES CADRES ADMINISTRATIFS ET COMMERCIAUX : MOBILITE, L'ASSURANCE D'UNE CARRIERE ASCENDANTE, MEME EN PERIODE DE CRISE

Notre échantillon compte peu de membres du personnel administratif de base. Nous l'avons souligné, sur les deux personnes rencontrées, l'une a mis fin à sa carrière pour suivre son mari à Paris, l'autre a fait sa carrière dans la même entreprise, jusqu'à la crise. Licenciée comme le reste du personnel, cette femme a retrouvé une place de secrétaire dans une usine de fabrication de compteurs où

elle a terminé sa carrière. Nous ne saurions dire si l'ensemble du personnel administratif féminin a retrouvé un emploi après le déclin de l'horlogerie. Nous pouvons toutefois supposer que cette population a eu moins de difficultés à retrouver du travail que les ouvrières par exemple, les compétences dans le domaine administratif pouvant être mobilisées dans tous types d'entreprise et dans tous types de secteur.

En ce qui concerne l'encadrement administratif et commercial, les choses sont différentes. Au regard des parcours des cinq cadres de l'industrie rencontrés, on observe une certaine mobilité à l'intérieur du système qui s'intensifie au moment de la crise, ce qui les conduit soit vers les entreprises horlogères qui s'adaptent au quartz, soit vers les fabriques de composants qui se développent grâce à la diversification de leurs supports d'application. Pour comprendre la logique poursuivie par cette catégorie d'acteurs, il nous semble judicieux de nous référer au modèle de M. Crozier et E. Friedberg concernant les « *sources de pouvoir* »²²¹ de l'organisation. Ici c'est en combinant les sources de pouvoir avec le type de rapport que cette population entretient avec l'objet « montre » que nous interprétons sa démarche en période de crise.

1.2.1. Sources de pouvoir des cadres administratifs et commerciaux dans le système d'avant crise

Par leur position dans l'entreprise et plus globalement dans le système, les cadres maîtrisent l'une des sources de pouvoir révélées par la théorie crozérienne et qui concerne les relations avec l'environnement. Ces relations sont plus précisément celles entretenues par leur entreprise avec le système industriel localisé, c'est-à-dire les autres entreprises bisontines et les organes professionnels, qui constituent son environnement le plus proche. Il s'agit également de ce qui entoure le système et qui représente la part la plus incertaine du monde horloger.

Les cadres administratifs et commerciaux ont des activités qui les obligent à avoir connaissance du marché horloger, de la concurrence, qu'elle soit locale, c'est-à-dire interne au système, ou externe. Leurs fonctions reposent également sur

221 CROZIER, M., FRIEDBERG, E., « *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective* », op cit.

des compétences relationnelles. Les multiples rencontres qu'ils font dans l'exercice de leur travail leur permettent d'obtenir des informations ce qui en fait une seconde source de pouvoir. Ainsi, au fil de leur carrière, les cadres accumulent des connaissances qui touchent au fonctionnement du système horloger. Ils tissent également des relations qui forment un réseau puissant leur fournissant les informations dont ils ont besoin. Cela leur donne la possibilité de maîtriser une partie des incertitudes qui pèsent sur l'entreprise ou sur le système tout entier.

« Par ma fonction je fréquentais du monde, parce que je gérais les échanges commerciaux de l'entreprise. Donc c'était souvent des repas de négociation au restaurant avec les clients, avec des patrons, des choses comme ça. Donc évidemment un patron avec qui vous déjeunez il est amené à vous parler de son entreprise, de son activité et puis petit à petit de ses résultats. Donc vous pouvez mesurer un peu l'état de santé de la structure, et puis ses possibilités... »

(Cadre commercial)

Si le réseau et les informations dont disposent les cadres leur permettent d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise qui les emploie, ils sont également mobilisés à des fins personnelles, lorsqu'il s'agit de faire évoluer leur carrière professionnelle.

« Vous savez dans ces activités-là, où le relationnel est primordial, il arrive toujours un moment où vous rencontrez une personne en face qui va essayer de vous attirer dans son entreprise, si elle pense que vous avez savez vendre votre produit ou un bon sens du contact ou..., enfin tout ce qui fait de vous quelqu'un de compétent à ses yeux. Alors après c'est à vous de voir si ce qu'on vous propose vous convient, en termes de salaire, de responsabilités, de carrière... Mais oui c'est un peu comme ça que ça marche. »

(Cadre commercial)

Par le biais de ce réseau et des informations qu'il apporte, les cadres

administratifs et commerciaux sont loin d'être pris de court par l'émergence du quartz qui déséquilibre du système. Si, dans un système stable, ils pratiquaient déjà la mobilité dans une logique d'ascension professionnelle, ils en usent d'autant plus dans la phase de crise pour préserver leur activité, en allant vers les entreprises les plus aptes à faire face.

1.2.2. Les cadres face à la crise : une mobilité accrue, le réseau horloger mobilisé

Leurs connaissances du monde horloger local, de son fonctionnement, de son environnement permettent aux cadres d'anticiper la crise. Les informations dont ils disposent sur les transformations globales de la filière horlogère, mais aussi sur l'état de santé et les politiques de gestion des diverses entreprises locales, leur permettent de mettre en place des stratégies qui les conduisent vers les structures les plus aptes à perdurer malgré la crise. Nous savons par exemple, d'après le témoignage de certains acteurs, que plusieurs des cadres de l'entreprise Lip ont quitté la structure avant qu'elle ne sombre, pour intégrer des entreprises plus innovantes. A ce sujet, le mythe dit que le directeur, Fred Lip, se serait défait d'une grande partie des cadres de l'entreprise peu de temps avant la crise, jugés incompetents. Faute de témoignages des personnes concernées, il n'est pas facile de vérifier ces allégations. Nous n'avons cependant rencontré aucun cadre remercié par Lip avant la crise, mais bien des personnes qui ont fait le choix de partir « *pour ne pas sombrer avec l'entreprise* »²²². Nous supposons que les informations dont pouvaient disposer ces acteurs sur les difficultés financières de l'entreprise les ont conduit à faire ces choix. Bien sûr plusieurs cadres sont restés dans la structure et ont participé – un temps – au conflit, mais en recoupant nos informations, nous observons qu'il s'agit essentiellement de cadres techniques, formés initialement à l'horlogerie et qui ont ensuite obtenu des promotions dans l'entreprise et gravi lentement les échelons jusqu'au statut de cadre. Nous reviendrons sur le parcours de ces acteurs qui font partie selon nous du groupe des techniciens dès lors qu'ils ont suivi le même type de socialisation secondaire et qu'ils développent des logiques similaires aux techniciens au moment de la

222 Extrait d'un entretien avec un cadre commercial qui a quitté Lip 2 ans avant le conflit parce qu'il avait accès à des informations sur l'état de santé financier de l'entreprise.

crise²²³.

Les cadres administratifs et commerciaux ont donc tendance à changer d'entreprise pour faire évoluer leurs carrières. En période de mutation, les mouvements s'accroissent tandis qu'ils accèdent à des informations qui font état des difficultés que rencontrent certaines structures à faire face à la transformation de l'environnement. Voici l'exemple du parcours professionnel d'un cadre administratif, retracé à partir de son témoignage. Les différents extraits de son entretien attestent à la fois de sa mobilité, des informations auxquelles il accède pour opérer ses choix stratégiques et du réseau qu'il mobilise pour obtenir de nouvelles informations et pour s'introduire dans de nouvelles entreprises. On observe également que les changements de structures s'accroissent dans le contexte de crise. Il s'agit là d'un exemple mais non d'un cas isolé. En retraçant les parcours des autres cadres, on observe systématiquement le même type de comportement.

« J'ai quitté L. pourquoi, parce que je pensais que j'avais atteint mon bâton de maréchal dans cette société, et on m'a fait une proposition dans une autre société et là j'ai fait un écart par rapport au milieu horloger, je suis rentré dans une société qui s'appelait B., et je suis rentré comme directeur de production. (...) »

Ce qui m'a fait quitter la société B., c'est que je me faisais un peu de souci, j'étais à la direction et le fils était devenu mûr; il avait pris un poste, Monsieur B. avait marié deux de ses filles et avait donné des postes de directeur aussi à ses gendres, alors j'ai pensé que pour une société qui avait 600 personnes ça faisait beaucoup de directeurs et qu'un jour on me dirait « Monsieur X on n'a plus besoin de vous, la famille est suffisante pour gérer cette entreprise ».

[Début de la crise horlogère]

Et par une coïncidence extraordinaire j'ai rencontré un samedi après-midi sur les trottoirs de Besançon un ancien de chez L., qui était chef des achats à la société K-T. et qui m'a dit que le directeur de cette société recherchait un assistant. (...) J'ai été embauché donc comme assistant du directeur général et j'avais la charge de monter une nouvelle unité à l'intérieur de la société c'était la fabrication d'appareils photographiques Polaroid.

J'avais formé avec moi un directeur pour s'occuper de ce secteur et au bout de deux ans à peu près le directeur général de l'usine m'a dit « bon et bien

223 Voir les parties 2.3 et 2.4 du chapitre 2 de cette thèse.

votre mission est terminée tout tourne, ça va bien, et **maintenant je vous confie l'horlogerie** ».(...)

La raison qui m'a fait quitter K-T, c'est que, j'étais en contact bien sûr, à l'époque c'était des télex il n'y avait pas de fax, par télex donc avec le siège aux États-Unis et **j'ai appris qu'ils avaient l'intention de délocaliser l'usine de Besançon sur les îles Philippines, alors j'ai pensé que délocaliser cela voulait dire mettre les gens dehors.** (...)

J'ai toujours eu beaucoup de chance dans ma vie je ne peux pas le cacher je n'ai jamais fait un curriculum vitae pour me faire embaucher, et donc à cette période je **reçois un coup de fil, de quelqu'un que je connaissais** bien qui avait travaillé chez L. jadis et puis **qui avait sa propre entreprise**, c'était les montres Y, et **qui me dit « Monsieur X on a besoin de quelqu'un comme vous »** (...). J'y suis resté deux ans, et **pour la première fois de ma vie on m'a licencié**, parce que la société Y. était vendue aux Japonais. (...)

Ensuite je pars en vacances, ma belle-fille me dit « tous les jours il y a **un monsieur qui téléphone** à 9 heures le matin et qui demande quand est-ce que tu rentres ». **C'était un monsieur que je connaissais** et qui maintenant était chez F-E. Il me dit « vous connaissez bien l'horlogerie ça j'en suis convaincu vous parlez bien anglais et j'ai besoin de quelqu'un qui parle l'anglais, j'ai besoin d'un directeur commercial » alors **ils m'ont embauché sur-le-champ comme directeur commercial** » (...)

« Je travaillais donc pour F-E avec le groupe Tata puisqu'on délocalisait, et en sortant d'une réunion les deux indiens que je fréquentais depuis 5 ans me disent « Bernard on a quelque chose à vous dire », alors ils me disent « vous avez 61 ans, votre carrière est finie en France, venez donc prendre votre retraite et **passer votre séjour en Inde, agréablement, confortablement, on vous offre tous ça et vous nous aiderez à monter une usine d'horlogerie, on n'a jamais fait d'horlogerie, on a des techniciens mais enfin on aimerait avoir une contrepartie européenne qui vienne avec des idées nouvelles et qui nous assure qu'on est dans la bonne voie pour monter cette société, alors réfléchissez bien vous avez cette opportunité et vous quittez F-E et vous venez en Inde** ». **C'est ce que j'ai fait !** On est parti avec ma femme pour deux, trois ans, le temps de monter l'usine, mais ça a pris beaucoup plus de temps, **on y est resté huit ans.** ».

(Cadre commercial)

Avec cet exemple, on mesure l'intérêt de réaliser des récits de vie

professionnelle et de retracer les parcours des acteurs pour mieux comprendre leurs logiques dans un contexte précis. La mobilité professionnelle recouvre une réalité complexe dans laquelle interfèrent différents paramètres. Comme le souligne S. Chapoulie dans l'article « *Une nouvelle carte de mobilité professionnelle* »²²⁴, le niveau et le type de formation, l'ancienneté ou l'expérience professionnelle, ainsi que les paramètres économiques comme le marché du travail et les cycles conjoncturels interagissent sur la mobilité des acteurs. Pour le groupe qui nous intéresse, et dans le système en mutation que nous étudions, une mobilité accentuée dans un contexte de crise constitue en soi une logique d'acteurs.

La logique que développent les cadres dans le contexte de crise est marquée par leur socialisation dans l'univers industriel horloger bisontin. C'est à partir des connaissances et des relations qu'ils ont accumulées au sein du système qu'ils mettent en place ces stratégies de mobilité. Mais toujours selon notre hypothèse la logique des cadres administratifs et commerciaux n'est envisageable qu'en fonction du rapport spécifique qu'ils ont construit avec l'objet « montre » dans le système d'avant crise. Comme tous les membres de la communauté horlogère, cette catégorie d'acteurs adhère à la culture commune et de fait valorise l'objet « montre » pour toutes ses qualités : techniques, esthétiques, symboliques. Mais pour ce groupe, l'objet est important parce qu'il est avant tout synonyme de « réseau ». Pour ces acteurs, le système industriel qui produit cet objet représente également l'espace dans lequel ils peuvent évoluer et, par la même occasion, mettre en place leurs stratégies de carrière.

Chez les cadres comme chez les ouvrières, mais pour des raisons très différentes, l'attachement à la montre dans le contexte de crise est d'ordre *utilitaire*. L'évolution vers le quartz ne représente pas en soi un problème, sauf à détruire le système productif local et par la même occasion le tissu relationnel qu'il représente aux yeux de cette catégorie d'acteurs. Un tel rapport à l'objet facilite la mobilité des cadres au moment de la crise. Sans attachement spécifique au caractère technique de l'objet, les cadres se rapprochent des structures qui adoptent l'innovation, sachant que ce sont celles qui seront en mesure de faire face à la crise. Ils se rapprochent également des entreprises de composants horlogers, parce qu'ils sont en relation avec ces entreprises qui font partie intégrante du

²²⁴ CHAPOULIE, S., « *Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle* » in *Economie et statistique* », n°331, 2000. pp. 25-45.

système dans lequel les cadres évoluent, et ce jusqu'à la crise. Ils mesurent alors l'intérêt de la diversification des supports dans le secteur des composants.

Ainsi, parmi les cadres, les trajectoires au moment de la crise sont de deux ordres : soit ils intègrent les fabriques de composants locales et participent au développement de cette industrie en pleine restructuration. C'est le cas pour deux des cadres rencontrés lors de notre enquête. Dans ces structures, les activités ne manquent pas pour les cadres administratifs et commerciaux. Ils sont employés pour prospecter de nouveaux marchés, trouver des secteurs susceptibles de mobiliser des techniques de précision, organiser la production de nouveaux produits et gérer leur commercialisation... D'après les témoignages, il semble qu'une grande partie des cadres du système se soient réorientés dans cette direction.

Les trois autres cadres intègrent les entreprises qui s'orientent vers le quartz : deux d'entre eux entrent chez Kelton, le troisième dans une entreprise bisontine d'assemblage. Leurs carrières connaissent une ascension importante pour les raisons suivantes : avec le quartz, les entreprises horlogères locales sont obligées de s'ouvrir vers l'extérieur, pour l'approvisionnement comme pour la commercialisation des produits. Dans le nouveau paysage horloger, le marché ne se limite plus au système industriel local. Le réseau des cadres s'élargit alors considérablement, parfois jusqu'aux nouveaux centres de production étrangers. Cela les conduit à envisager leur carrière professionnelle non plus seulement au sein du système industriel local, mais dans la filière horlogère mondiale. Comme nous avons pu le voir dans l'entretien précédemment cité, l'Asie devient alors une nouvelle zone à exploiter pour faire évoluer sa carrière. Sur les trois cadres dont il est question ici, deux ont terminé leur carrière en Asie pour y implanter des manufactures horlogères. Le troisième n'a pas mobilisé le réseau international mais a utilisé les formations internes proposées par son entreprise pour mieux connaître le marché et évoluer professionnellement jusqu'à un poste de direction au sein de la structure.

Grâce à leurs facultés d'adaptation liées notamment à la distance entretenue avec la montre en tant qu'objet technique, et leur connaissance du réseau que mobilise la production de l'objet, les cadres sont sans doute les plus aptes à se jouer de la crise et à poursuivre leur ascension professionnelle malgré

les bouleversements de l'industrie locale. Avec le quartz, le réseau d'acteurs qui entourent la montre s'ouvre largement, vers l'international, reliant ainsi certaines entreprises bisontines aux nouveaux bassins de production étrangers alors en pleine expansion. Si cela bouscule les habitudes de travail des membres de la communauté horlogère locale, cela permet aux cadres de leur ouvrir de nouveaux horizons, ce qu'ils utilisent dans une logique personnelle d'évolution de carrière.

Une telle logique permet de comprendre comment les cadres administratifs et commerciaux s'en sortent face à la crise. Ce n'est pourtant pas ce type de logique qui pèse dans le processus de reconversion. Cela est lié au fait que la stratégie pour laquelle opte cette catégorie d'acteurs est avant tout individuelle, elle ne sert pas directement l'industrie locale et ne conduit pas le changement. Elle l'accompagne tout au plus lorsque les cadres intègrent des entreprises de composants qui abritent, comme nous le verrons par la suite, les véritables acteurs du changement.

1.3. LOGIQUE DES HORLOGERS QUALIFIES : IMPOSSIBILITE DE ROMPRE AVEC LA TECHNIQUE OU AVEC L'OBJET. UNE POSTURE QUI MENE A L'EXCLUSION

1.3.1. Expertise technique associée à l'objet : une source de pouvoir qui devient un désavantage pour les horlogers qualifiés dans le contexte de crise

La force des horlogers qualifiés dans le contexte d'avant crise était de maîtriser les savoirs techniques propres à la montre mécanique. Dans une industrie où la montre mécanique était le seul bien produit, ce groupe jouissait d'un prestige reconnu et d'un pouvoir puissant.

Dans le contexte de mutation de l'industrie locale, les choses s'inversent et ce qui était une force devient, pour ce groupe plus particulièrement, une faiblesse. Cette faiblesse tient au fait que les horlogers qualifiés ne peuvent pas, dans leurs représentations, séparer la montre des savoirs mécaniques. Dans un univers contraint de se scinder pour perdurer, soit en produisant des montres à quartz soit en diversifiant les supports d'application des savoirs mécaniques, l'indissolubilité

du lien « savoir » et « objet » qui fait partie intégrante de l'identité de ce groupe devient problématique. Pour la majorité des horlogers, il semble impossible de se plier à l'horlogerie électronique qui impose de délaissier les compétences mécaniques. Impossible également de se défaire de la montre pour appliquer leurs savoirs à de nouveaux produits puisque l'objectivation de l'identité de métier repose entièrement sur ce support unique.

Dans le contexte de mutation, les horlogers qualifiés fortement attachés aux valeurs professionnelles qui les rendaient forts dans le système initial n'ont plus leur place. Un des cas observés montre que la participation à la fabrication de montres électroniques est possible sans doute pour les horlogers les plus jeunes. Par contre, le parcours des autres horlogers, plus âgés, prouve que pour la plupart, la crise horlogère est synonyme de rupture et conduit à une mobilité subie voire à une reconversion professionnelle.

1.3.2. Les horlogers qualifiés face au quartz : pas de compromis possibles, sauf pour les plus jeunes

Nous avons rencontré neuf horlogers qualifiés lors de notre enquête de terrain. Tous ces individus ont suivi une formation à l'école d'horlogerie de Besançon ou de Morteau. Les parcours observés pour cette catégorie d'acteurs sont les suivants : soit ils suivent une formation interne pour s'orienter vers le quartz, soit ils s'orientent vers l'enseignement en horlogerie, ou quittent la région pour Paris ou la Suisse où ils exercent dans l'horlogerie de luxe. Certains optent pour une reconversion vers un univers professionnel totalement nouveau. Dans la plupart des cas donc, la poursuite de l'activité « traditionnelle » implique un investissement personnel important, dans une formation relative lourde comme celle d'enseignant par exemple, ou dans un déménagement. Dans les autres cas il est question de renoncement, au métier pour lequel il a été formé dans le cas du jeune horloger, à l'horlogerie pour ceux qui décident de quitter la filière.

1.3.2.1. Première stratégie observée : la formation continue dans le domaine du quartz

Dans notre échantillon, un seul horloger, le plus jeune, âgé de 22 ans au moment de la crise a continué à exercer dans son entreprise d'appartenance, la société Yéma. Cette entreprise s'est orientée vers l'assemblage de montres à quartz. Pour poursuivre son activité, elle s'est alliée avec l'entreprise suisse Ebauches S.A.

« Pour la montre à quartz nous avons travaillé directement avec les suisses, avec Ebauches S.A., et nous avons progressivement assemblé des montres à quartz dans nos ateliers, des mouvements. A l'époque, nous faisons encore la moitié de l'assemblage en mécanique et la moitié en quartz »

(Patron d'une entreprise d'assemblage)

Doit-on penser que le jeune horloger a pu poursuivre dans la voie de l'horlogerie électronique parce qu'il a reçu la formation nécessaire dans le cadre de sa formation à l'école d'horlogerie de Besançon ? Dans son témoignage il révèle qu'il a effectivement appris les bases de l'horlogerie à quartz.

« Moi j'ai fait l'« horlo »²²⁵, j'ai eu mon CAP d'horloger en 1967. Alors j'ai appris l'horlogerie classique, la montre mécanique, mais on avait aussi des cours théoriques sur l'horlogerie électrique et électronique. Le gros de l'apprentissage se faisait sur la montre mécanique, mais en atelier on avait quand même quelques cas pratiques sur le quartz. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Pourtant, il s'avère qu'au moment de la reconversion de l'entreprise, une partie du personnel qualifié a suivi des stages dans le domaine de l'électronique. Par l'intermédiaire d'Ebauches S.A., ces salariés ont suivi des formations dans les entreprises du groupe helvète ayant déjà mis en place la production de montres à quartz. D'après le témoignage de la personne concernée, ces formations ont été suivies essentiellement par de jeunes horlogers, alors que les plus anciens ont

225 Surnom donné à l'école d'horlogerie de Besançon

préférée rester dans le domaine de la mécanique.

« Quand Yéma a lancé la production de montres à quartz j'avais les notions de base mais c'était pas assez. La formation en Suisse elle était indispensable, parce qu'on connaissait le fonctionnement de la montre à quartz mais là ce qu'on nous demandait c'était d'arriver à en produire à grande échelle. Alors on est parti en stage dans les entreprises, on y est allé trois ou quatre fois, chaque fois une semaine. Et donc j'étais avec un collègue alors on allait dans les usines qui faisaient du quartz et là ils nous montraient les mouvements, aussi bien à cristaux liquides qu'analogiques, comment ça fonctionnait et ils nous apprenaient surtout à assembler, comment produire sur chaîne de montage quoi. Quand on rentrait on appliquait ce qu'ils nous avaient appris et on avait en charge de gérer la mise en place des chaînes quoi. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

A l'aune de ce témoignage, et ne disposant pas d'un panel représentatif, nous ne pouvons que supposer que pour les jeunes horlogers se trouvant dans des structures aptes à opérer une reconversion vers le quartz, l'innovation offre la possibilité d'évoluer rapidement vers des postes à responsabilités. Jusqu'à la crise, l'ascension professionnelle des ouvriers qualifiés se faisait sur la base de l'ancienneté. Avec l'émergence du quartz, les rapports de pouvoir s'inversent. Tout à coup, les hommes d'expérience ne sont plus considérés comme experts puisque leur savoirs reposent sur une technologie dépassée. Les jeunes issus de formation et familiarisés à la nouvelle technologie sont mieux armés pour accompagner la réorientation vers le quartz. Ils obtiennent rapidement des responsabilités dans la mise en place des chaînes d'assemblage des montres à quartz, alors que les anciens se désintéressent de ces postes qui touchent à un produit qu'ils considèrent comme ingrat.

Les jeunes cultivent moins ce rapport à l'objet qu'entretenait jusque là le groupe des horlogers qualifiés parce que l'institution scolaire les a préparés au changement. De plus, ils n'ont pas exercé longtemps dans le système d'avant crise. L'exercice professionnel participe à la construction identitaire. Le jeune homme dont il est question n'a pas eu le temps d'acquérir totalement la culture de métier

qui, bien qu'elle se construise dès l'entrée en formation, se solidifie au cours de la carrière professionnelle. Il n'a pas fait l'expérience du prestige de la position d'horloger dans le système d'avant crise. Les mutations en cours au moment de sa formation et de son entrée dans la vie professionnelle ont sans doute contribué à le préparer davantage au changement que ne l'étaient les horlogers plus âgés.

Notons également que l'arrivée dans un monde professionnel en pleine mutation oblige la jeune génération à une plus grande adaptabilité si elle souhaite rester dans le domaine pour lequel elle a été formée.

Le choix de rester dans l'entreprise en reconversion a des effets sur le parcours professionnel. Dans le cas observé, l'individu poursuit sa carrière dans la même entreprise alors que celle-ci change plusieurs fois de dirigeants. Les restructurations multiples que connaît la structure conduisent l'interviewé à une grande mobilité à l'intérieur de l'entreprise, vers des postes qui s'éloignent de plus en plus du métier d'horloger. Son parcours est en lien direct avec les transformations internes à l'entreprise.

Revenons rapidement sur le destin de Yéma :

« Le gouvernement a cru bien faire en rassemblant les horlogers pour tenter de résister aux changements techniques. Il a nommé Lagardère pour s'occuper de l'horlogerie, qui a créé le groupe « Matra horlogerie ». Il a commencé par racheter les fabriques d'horlogerie qui l'intéressaient, dont Yéma. Le patron a négocié son affaire, Matra est donc devenu propriétaire de Yéma. Malheureusement après un certain temps le groupe Matra a pris le parti de fermer toutes les entreprises qui n'étaient plus assez performantes. Comme les fabricants de composants ont chuté ou sont partis vers d'autres secteurs, il n'y avait plus rien en France pour fabriquer des mouvements mécaniques. Chez Yéma, la fabrication était en perte de vitesse et les chaînes de montage ont été tout bonnement installées à l'île Maurice. Ça ne marchait toujours pas pour Lagardère qui a trouvé une solution, celle de vendre à un groupe étranger. Il a fait une conférence de presse et il a dit : « Ecoutez, nous avons trouvé une solution, nous allons remettre à Seiko, du groupe Atori, aux japonais ». C'est l'importateur de Seiko en France qui a été nommé président de la nouvelle société, et Seiko a exploité la marque Yéma, c'est-à-dire que la fabrication a cessé à Besançon mais s'est poursuivie au Japon. Seiko a gardé un bureau de vente en France et s'est approprié le fichier clientèle de Yéma pour la France et pour l'exportation.

Alors c'est encore une marque originaire de France mais si vous voulez elle appartient à Seiko, au groupe Atori. »
(Cadre administratif)

D'abord chargé du suivi de la production sur les chaînes d'assemblage, l'horloger dont il est question ici a dû s'adapter aux changements au sein de la structure tout au long de sa carrière. Avec le groupe Matra, il est muté durant trois mois à l'île Maurice afin de lancer les chaînes de production. De retour en France, il participe à la restructuration du service « expédition ». Lorsque l'entreprise est cédée à la société Seiko, il garde son poste puis devient, au fil du temps, responsable du service expédition et du service après-vente.

Ce type de trajectoire montre que dans la filière horlogère d'après 1970, où les difficultés sont nombreuses même pour les structures qui ont réussi une reconversion vers le quartz, l'adaptabilité et la mobilité sont des qualités essentielles. Au regard des différents parcours observés pour la catégorie des horlogers qualifiés, il nous semble que ces qualités sont propres aux plus jeunes. Les plus anciens, fortement marquée par la culture de métier, refusent quant à eux de s'adapter aux mutations en cours. Ils mettent en œuvre des stratégies d'évitement qui les conduisent soit vers les poches d'activité où le métier traditionnel est préservé, soit vers une sortie définitive de la filière horlogère par le biais d'une reconversion professionnelle.

1.3.2.2. Deuxième stratégie observée : s'orienter vers les poches d'activité où le métier traditionnel est préservé

Dans notre échantillon, cette stratégie est la plus courante puisqu'elle concerne six individus sur neuf. Sur ces six personnes, trois ont opté pour l'enseignement professionnel en horlogerie et trois autres pour des départs vers des zones de production d'horlogerie de luxe qui mobilisent toujours une main-d'œuvre spécialisée en mécanique.

Le métier d'horloger tel que se le représentent les professionnels locaux repose sur des compétences mécaniques appliquées à l'objet « montre ». Dans un système en déclin où il devient nécessaire de faire un choix entre l'objet et les savoirs mécaniques, les possibilités de préserver ce lien qui fait l'identité professionnelle sont extrêmement réduites. L'enseignement professionnel est l'une des rares « poches » qui permette de mobiliser les compétences horlogères traditionnelles, même s'il faut parfois y adjoindre un minimum de connaissances relatives aux nouvelles technologies. Il faut noter qu'en France, et malgré les transformations profondes de la filière, l'enseignement spécialisé en horlogerie porte toujours essentiellement sur la montre mécanique. Si les formations ont intégré les principes de l'horlogerie électronique, il n'a jamais été question de délaisser l'horlogerie mécanique. D'abord parce qu'il s'agit d'un patrimoine technique important qu'on ne saurait abandonner. Ensuite parce la Suisse mobilise toujours les savoirs horlogers traditionnels dans le cadre de l'horlogerie de luxe, offrant ainsi de nombreux débouchés à la population formée en Franche-Comté. Une telle organisation de la formation offre la possibilité aux horlogers professionnels de continuer à exercer dans leur domaine par le biais des instituts de formation.

L'orientation vers l'enseignement concerne des hommes, tous horlogers hautement qualifiés, âgés de 45 à 52 ans au moment de leur reconversion, dans les années 1976 à 1979. A l'aune des trajectoires de ces acteurs, nous observons deux voies possibles : soit celle de l'enseignement en lycée technique spécialisé, en l'occurrence le lycée de Morteau pour l'un des interviewés, soit celle de l'enseignement pour adultes, en l'occurrence l'A.F.P.A. de Besançon, pour les deux autres horlogers concernés.

Dans les trois cas, l'enseignement n'est pas une vocation, au moins jusqu'à la crise. Tant que le système fonctionne et leur offre du travail, ils apprécient le fait d'exercer dans la sphère productive. Ce choix se fait lorsque les acteurs éprouvent des difficultés à trouver du travail dans le secteur en mutation. On remarque d'ailleurs que les bifurcations se situent dans la seconde moitié des années 1970, alors que la crise a débuté depuis quelques années.

Malgré l'investissement que demande la préparation aux métiers de l'enseignement, ils optent pour ce parcours dans le but de continuer à exercer leur métier. Il faut noter que dans deux cas, ce choix est opéré après plusieurs licenciements, alors que les usines bisontines ferment tour à tour leurs portes. Pour l'un des deux, une expérience dans un secteur industriel autre qu'horloger a précédé l'entrée dans la voie de l'enseignement. Dans le troisième cas, il s'agit d'un horloger indépendant qui ne souhaite pas intégrer une grande entreprise. Lorsque son activité périclité, il choisit rapidement l'enseignement qui représente selon lui le meilleur moyen de préserver son indépendance.

« J'ai un parcours particulier parce que j'ai travaillé 25 ans dans l'entreprise familiale, d'abord avec mon père et puis tout seul, et moi je faisais de la réparation et un peu d'assemblage, mais j'étais surtout réparateur. Et bon avec la conjoncture c'est devenu trop difficile, les montres à quartz il n'y avait plus rien à réparer, juste à changer une pile et ça ne m'intéressait pas alors j'ai arrêté. Mais vous savez moi comme j'avais travaillé quasiment toute ma vie tout seul, « en chambre » comme on dit, je me voyais mal aller à l'usine. C'est pas trop mon tempérament, et puis vu comme ça fermait je voyais pas d'avenir là-dedans. Alors ma foi je me suis dit que l'enseignement ça serait pas mal, alors voilà mais j'ai choisi sans le choisir vraiment quoi, ça s'est fait un peu comme ça. »

(Enseignant en horlogerie)

« J'ai vécu la fin de pas mal d'entreprises de la région. Bon j'ai été longtemps chez D. et puis quand ça a fermé j'ai cherché du travail ailleurs alors j'ai un peu navigué dans les usines quoi. Ça durait un an, deux ans et puis ça se cassait la figure alors je partais ailleurs. J'ai même été dans une entreprise d'informatique. J'avais un travail qui n'était pas inintéressant et je suis resté quelques années là-bas. Mais bon ça a fermé aussi et là j'avais besoin de revoir le métier d'horloger, de savoir ce qui se faisait et donc c'est un petit peu le fruit du hasard que j'ai repris la formation. »

(Enseignant en horlogerie)

L'accès au métier d'enseignant en lycée professionnel nécessite l'obtention du « Certificat d'Aptitude au Professorat en Lycée Professionnel » (C.A.P.L.P.). A

la fin des années 1970, ce concours pouvait être tenté après cinq années d'expérience professionnelle. La personne concernée a passé le concours après avoir effectué une période de remplacement, sous la forme de vacances. Un ami, lui-même enseignant au lycée de Morteau, l'a contacté pour intervenir dans une des formations, alors que l'institution scolaire est en pleine restructuration suite au transfert des diplômés préparés à l'école d'horlogerie de Besançon vers le lycée mortuacien. Comme le souligne notre informateur, les vacances lui ont donné le goût de l'enseignement et l'envie d'obtenir sa titularisation via le concours d'enseignant professionnel. Mais c'est à la base par le biais de son réseau qu'il accède à l'institution scolaire spécialisée.

Les enseignants en centre d'apprentissage pour adulte doivent également attester de cinq années d'exercice professionnel et suivre un parcours pédagogique qui s'étale sur 18 mois environ.

« Le parcours pédagogique c'est une formation pédagogique initiale, on nous envoie en stage à l'intérieur de l'A.F.P.A., en interne, ça se passe à Istres où se trouve l'« Institut National des Métiers de la Formation ». Là on apprend le métier de formateur, avec des essais professionnels, des entretiens avec des recruteurs. La formation pédagogique elle dure environ onze semaines, avec des piqures de rappel comme les modules d'accompagnement pédagogique, les stages thématiques, et le mémoire pédagogique parce qu'on doit rédiger aussi un mémoire. Donc tout ça ça dure environ 18 mois et à la fin on est formateur ».

(Enseignant en horlogerie)

Pour ces trois acteurs, la voie de l'enseignement représente donc une opportunité, celle de préserver – mais aussi de transmettre – les savoirs techniques accumulés au cours de leur expérience professionnelle. Qu'il s'agisse de l'enseignement en lycée ou des formations pour adultes, les individus insistent sur le fait que leur enseignement inclut l'horlogerie mécanique. Même s'ils sont amenés à enseigner l'horlogerie électronique qui fait partie du programme, c'est bien l'horlogerie mécanique qui constitue le cœur du métier d'horloger.

« Là je porte une montre à quartz tout à fait ordinaire. Alors par contre comme je disais chaque formateur est passionné. Moi je collectionne les montres anciennes, ça n'a rien à voir avec les montres à quartz. Pour moi celle que je porte elle n'a pas d'intérêt, si je la perd, elle est perdue, bon. Par contre je recherche tout ce qui est montre ancienne pour les restaurer, ça c'est mon dada ! (...) Par rapport à mon métier de formateur, et bien vous savez dans le métier d'horloger il y a celui qui va réparer les belles montres mécaniques, il y a celui qui va faire du moyenne gamme et puis celui qui va changer les piles. Alors nous on a tendance, puisqu'on aime la belle mécanique, à essayer de pousser les gens au maximum pour en faire des gens qui travailleront sur de supers produits, des montres mécaniques très haut de gamme, mais bon il faut savoir que le métier est très large et il y en a qui travailleront dans une station, à changer les piles, à remettre à l'heure, pourquoi pas, bon ça c'est... Donc il y a quand même de la place pour tout le monde, pour tout ceux qui veulent travailler. »

(Enseignant en horlogerie)

« Ah non moi je n'ai jamais eu à enseigner l'électronique puisque j'étais professeur de mécanique horlogère. Il y avait des cours bien sûr puisque ça fait partie quand même de..., mais ce sont des collègues qui assuraient ces cours-là, moi je ne faisais que les cours de mécanique. Alors je connaissais les rudiments du quartz, il le fallait parce que les élèves vous savez ils comparent et puis pour qu'ils comprennent parfois il faut faire des parallèles, mais je ne l'ai jamais enseigné en tant que tel parce que ce n'était pas ma spécialité. »

(Enseignant en horlogerie)

Dans la rhétorique de ces horlogers reconvertis à la formation professionnelle, l'enseignement représente une forme d'apogée de la carrière. Après avoir exercé longtemps dans la sphère productive, ils soulignent l'intérêt de pouvoir transmettre leurs compétences aux jeunes générations. Pourtant, il est bien clair que tant que la filière n'a pas été victime des bouleversements que l'on connaît, l'enseignement n'était pas pour ces acteurs un objectif à atteindre. Un tel discours permet de légitimer leur choix de carrière. Il met également en avant le fait que malgré les difficultés, ils ont préservé les savoirs accumulés sur le

territoire et les ont perpétué à travers leurs enseignements.

« C'est un peu la consécration d'une carrière, passer du travail de réparation à la transmission, c'est pour moi une ascension. Si on m'avait dit que je finirais comme formateur je l'aurais pas cru mais finalement c'est quand même un beau parcours. C'est pas que je veux me jeter des fleurs mais quand on connaît l'histoire de l'horlogerie à Besançon, ce qu'elle est devenue et se dire qu'on continue de transmettre ces savoirs-là, pour moi c'est une fierté. »

(Enseignant en horlogerie)

Ainsi, dans le contexte de mutation, continuer à exercer le métier d'horloger au sens traditionnel du terme est possible en s'orientant vers l'enseignement. D'autres y parviennent en rejoignant les zones spécialisées dans l'horlogerie de luxe (Paris et la Suisse) qui nécessite encore des compétences en mécanique. Il semble d'ailleurs que si ces stratégies étaient valables au lendemain de la crise horlogère, elles le sont toujours aujourd'hui. Pour l'anecdote, en parcourant un forum de discussion consacré à l'horlogerie, la réponse d'un horloger à un jeune garçon demandant des renseignements sur les formations horlogère fut la suivante : *« Les seules façons de vivre correctement de ce métier, c'est soit devenir prof dans une école d'horlogerie française, soit de s'expatrier en Suisse ! »*²²⁶.

b) Quitter Besançon pour rejoindre les zones de production de l'horlogerie de luxe

Trois des horlogers qualifiés rencontrés dans le cadre de notre enquête ont opté pour un départ vers les zones de production moins touchées par les mutations de la filière, c'est-à-dire les bassins tournés vers l'horlogerie de luxe.

Aujourd'hui, il semble évident que le luxe est associé à l'horlogerie mécanique. Tel ne fut pas le cas au moment de la crise horlogère. L'engouement pour les montres à quartz a conduit certains des consommateurs les plus riches à

226 forum horlogers, www.horlogerie-suisse.com

se tourner vers des montres électroniques haut de gamme. Il s'agissait des premiers produits électroniques proposant une multitude de fonctions. Les technologies concentrées dans le support faisait office de signes de distinction et remplaçaient les matériaux précieux des montres haut de gamme classiques.

Cet engouement pour les montres à quartz complexes s'est essoufflé en même temps que la Suisse remettait à l'honneur l'horlogerie mécanique de luxe, lui restituant ses lettres de noblesse à travers des produits mécaniques des plus élégants et parfois même des plus complexes. Les campagnes publicitaires participaient à la réhabilitation de l'image de la montre mécanique comme objet haut de gamme.

Dans notre échantillon, les horlogers bisontins décidés à préserver leur activité sous sa forme initiale ont su profiter de la réhabilitation de la montre mécanique. Ils ont d'abord tenté de continuer à travailler pour l'industrie bisontine pendant plusieurs années, soit en intégrant des structures reconverties dans le quartz, soit en intégrant les dernières structures de production traditionnelles. Ne trouvant pas leur place dans l'activité de production de montres à quartz, ou tout simplement ne trouvant plus de travail localement, ils partent s'installer dans les bassins d'horlogerie de luxe. Deux des individus concernés rejoignent Paris, un autre part pour la Suisse.

« Au début des années 1980 je me trouvais plus à mon aise dans l'entreprise où j'étais. J'y étais depuis 19 ans. J'étais rentré comme horloger, après j'ai été chef de chaîne, après j'ai été chef d'atelier, après responsable technique enfin, après... Bref, j'avais gravi les échelons mais à un moment donné on plafonnait, et pour moi il n'y avait plus rien à apprendre. Alors je suis parti à Paris. Là c'était un grand pas dans l'horlogerie parce que j'étais dans une grande maison, la maison Chaumet qui était très connue sur la place parce que c'était de la haute joaillerie, de la montre haut de gamme. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

« Quand j'ai commencé en Suisse en 1982, je me suis aperçu très vite que le travail intéressant se trouvait là-bas et qu'il n'y avait plus grand chose à faire ici en France. Il y a d'ailleurs beaucoup de bisontins qui sont partis en

Suisse au moment de la crise, ce qui fait que la matière grise de l'industrie suisse elle est en partie française. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

Les deux horlogers partis pour Paris n'y exercent que quelques années, après quoi il reviennent à Besançon pour terminer leur carrière. L'un exerce pour l'entreprise Silberstein, seule marque bisontine positionnée dans l'horlogerie haut de gamme. L'autre travaille pour une succursale de la marque suisse Breitling implantée à Besançon. Le territoire accueille en effet quelques comptoirs horlogers de grandes marques étrangères suisses, espagnoles et japonaises. Ces unités se chargent du S.A.V. et du commerce des produits sur le territoire français et/ou européen. Les réparations de montres occupent un personnel qualifié que les filiales trouvent encore sur le territoire bisontin.

« C'est dommage que l'industrie française ait périclité parce que des savoir-faire il y en a toujours à Besançon, c'est la raison pour laquelle certaines grandes marques viennent s'installer à Besançon pour leur S.A.V., notamment les suisses. Il y a un intérêt à venir ici, il y a encore de la technique, il y a encore des sous-traitants, des savoir-faire. »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

L'orientation dans le secteur haut de gamme offre donc la possibilité aux horlogers de continuer – voire de développer – l'exercice de leur art. Or cela implique un départ pour les lieux où cette spécialité existe. Lorsque des structures spécialisées dans le haut de gamme s'ancrent à Besançon, certains reviennent pour terminer leur carrière. Ce retour montre donc que l'attachement au territoire est réel et que les départs relevaient de stratégies de préservation du métier.

Si certains acceptent les concessions que demande la poursuite de l'activité (formations pour devenir enseignant, déménagements), d'autres renoncent purement et simplement à l'horlogerie. Plutôt que de transiger, d'avoir à remettre en cause les valeurs attachées au métier, ils optent pour une reconversion professionnelle relativement bien vécue.

1.3.2.3. *Troisième stratégie : quitter l'horlogerie pour ne pas avoir à remettre en cause les valeurs du métier*

Au lendemain de la crise, deux de nos informateurs optent pour une reconversion professionnelle : l'un pour devenir chauffeur de bus, l'autre pour créer sa petite entreprise spécialisée dans les espaces verts.

Il s'agit de deux ouvriers de l'entreprise Lip qui se sont investis dans le mouvement de 1973. Tous deux, très attachés à leur métier et à leur entreprise, préfèrent s'orienter vers une nouvelle activité pour des raisons relativement différentes. L'un estime que, suite à la fermeture de l'entreprise, il ne se voyait pas intégrer une autre structure, ce qu'il aurait vécu à ses dires comme « *une sorte de trahison* ». Il avoue avoir ressenti un véritablement « *écœurement* » pour le milieu horloger et plus globalement pour le monde industriel au sortir du conflit. Il souligne en effet le manque de soutien de la part des acteurs industriels locaux dans ce mouvement. Après cette expérience difficile, il se tourne alors vers le métier de chauffeur de bus, alors que le réseau bisontin est en pleine restructuration et recrute du personnel.

« Il s'est trouvé qu'à Besançon le réseau de bus se restructurait. D'archaïque comme il était avant, très petit avec 60 conducteurs, il est monté à 250 conducteurs, c'est devenu le réseau pilote en France, en 1974. Alors il fallait avoir 21 ans et le permis voiture. Moi j'en avais 38, je me trouvais un peu vieux mais bon, je suis allé, il y avait un stage organisé par l'A.F.T., l'« Association Française des Transports », c'est une boîte nationale hein, et puis là on apprenait à conduire, le matin on faisait du code et l'après-midi on apprenait à conduire. Ça a duré presque un mois et je suis rentré à la CTB. J'y suis resté 21 ans. »
(Ouvrier qualifié en horlogerie)

L'autre acteur explique sa reconversion par les enseignements qu'il a su tirer du conflit. Après plusieurs tentatives d'adaptation dans d'autres entreprises, il décide de quitter l'industrie afin d'acquérir son indépendance. Cela le conduit à créer sa propre entreprise dans l'entretien des espaces verts, alors qu'il était depuis

toujours passionné par la nature.

« Je pense pas que me serais lancé si j'avais pas connu Lip. Vous savez quand vous traversez un événement comme celui-là, vous prenez conscience de plein de choses, parce que c'est une expérience humaine avant tout. Alors bien sûr quand vous avez un métier que vous aimez vous essayez de continuer, et c'est ce que j'ai fait. J'ai frappé à d'autres portes et j'ai eu du travail, mais c'était plus pareil. D'abord ça n'avait plus rien à voir avec ce que je faisais chez Lip, et puis je sais pas, je me retrouvais plus à l'usine, je me plaisais plus. Avec le recul, je crois qu'après les événements je pouvais plus faire ce que je faisais avant, ça m'avait changé. Dans ma tête je voulais plus travailler pour un patron, je voulais faire quelque chose pour moi. Alors quand la dernière usine m'a remercié, j'ai sauté sur l'occasion et c'est comme ça que ça s'est fait. Mon goût pour la nature, les arbres, le jardin il était là depuis toujours, il restait qu'à se lancer et je l'ai fait. J'ai jamais regretté ! »

(Ouvrier qualifié en horlogerie)

On le sait, la crise provoque systématiquement une rupture dans la carrière des horlogers. Mais il semble que la participation au conflit Lip accentue les difficultés rencontrées par le groupe professionnel des horlogers qualifiés. Elle conduit à des choix radicaux comme l'abandon du métier. Le cumul d'expériences douloureuses tel que le mouvement en lui-même, la recherche d'un nouvel emploi, le fait de se trouver dans une nouvelle entreprise sans les anciens repères affectifs incite certains à se retirer du monde horloger. Dans les deux cas observés, ce choix est assumé. Mise à part une certaine nostalgie d'un passé lointain où l'horlogerie n'était encore touchée par le changement, les individus ne regrettent pas les choix opérés.

« J'ai aimé conduire les bus parce qu'il y a le contact avec les gens. Tous les jours on voit du monde, au fur et à mesure on rencontre des gens et puis on discute... Ou bien on monte quelqu'un qu'on connaît, bon ben là on prend des nouvelles, on discute des informations, « t'as lu le journal ? », « t'as vu le match ? », bon c'est bien... C'est ça que j'aimais à l'usine c'était ça, les

discussions qu'on pouvait avoir avec les copains, on parlait de tout, de tout, ça c'était... Les bus c'est pas encore pareil mais il y a quand même les gens. »
(Ouvrier qualifié en horlogerie)

En observant les différentes stratégies des horlogers qualifiés et notamment celles des plus nombreux qui effectuent une reconversion au sein de la filière ou à l'extérieur, nous en concluons que :

- la crise semble être particulièrement difficile à affronter pour cette catégories d'acteurs. Nous expliquons cela par le fait que dans le contexte de mutation, les horlogers n'ont plus de place. Entre les entreprises d'assemblage qui cessent leur activité ou abandonnent la mécanique au profit du quartz, et les fabriques de composants qui délaissent la filière horlogère, les horlogers n'ont plus de légitimité. Après avoir été le groupe central du système horloger, ils sont les grands perdants de la crise, dépossédés de leur expertise technique face au quartz, et de l'objet qui faisait leur professionnalité.
- De telles changements imposent à ce groupe de mettre en place des stratégies qui demandent des concessions ou des investissements plus importants que les autres catégories. Aussi peut-être parce qu'ils ont plus à perdre que les autres, partant d'une position hégémonique au sein d'un système qu'ils dirigent. Les reconversions professionnelles où les départs pour d'autres zones de production sont plus que de simples voies à suivre pour tirer le meilleur profit d'une situation instable. Ce sont des choix importants qui permettent de se prémunir contre des pertes trop coûteuses. Soit ces pertes sont devancées en quittant le système de son plein gré, soit elles sont évitées en intégrant les poches d'activité qui préservent le métier traditionnel.

1.4. LA LOGIQUE DES MECANICIENS : ABANDONNER LA MONTRE POUR DIVERSIFIER LES SUPPORTS D'APPLICATION, UNE STRATEGIE INNOVANTE

Notre propos consiste à démontrer le rôle joué par les acteurs dans la transformation du système étudié. Selon nous, les mécaniciens représentent la

catégorie capable de modifier les règles du jeu de l'organisation. C'est pourquoi nous mobilisons ici les travaux de Norbert Alter. Dans l'ouvrage « *Sociologie des entreprises et de l'innovation* »²²⁷, il démontre en effet que des acteurs, définis par des représentations spécifiques, sont en mesure, lorsque de nouvelles contraintes externes se dessinent, de transformer les rapports de pouvoir et ainsi d'orienter le changement. Cette posture permet de démontrer que si l'organisation n'a pas la capacité de programmer le changement, elle a la capacité de l'intégrer par le biais de nouvelles logiques d'acteurs. Nous reprenons à notre compte ces propositions en partant du principe que la démonstration qui concerne les entreprises est tout à fait applicable à un système tel que nous le définissons dans notre analyse.

1.4.1. Mécanicien : une position ambiguë dans le système d'avant crise

Nous avons fait état de la diversité des identités que masquait la culture horlogère d'avant crise. Parmi ces identités, celle de mécanicien se caractérise par la maîtrise de savoirs relatifs à la fabrication des composants c'est-à-dire la connaissances des matériaux, de leurs propriétés et des machines-outils utilisées pour la production des pièces. Fortement attachés aux valeurs de camaraderie, de travail bien fait et de débrouillardise, leur identité est avant tout ouvrière. Au sein du système horloger, leur rapport à l'objet est distant, ce qui les positionne dans la catégorie du personnel qualifié certes, mais de second ordre, derrière le groupe hégémonique des horlogers qualifiés.

Ainsi dans le système d'avant crise, la force de l'identité de métier des H.Q. écrase celle des mécaniciens qui n'ont plus qu'à adhérer aux normes imposées par le groupe central. Leur intérêt étant de fournir les entreprises d'assemblage en composants, ils adhèrent plus ou moins à la rhétorique des horlogers, la valorisation de l'objet « montre » favorisant indirectement la reconnaissance de leur travail.

« Ah ben je dis pas, la montre c'est un bel objet, c'est quelque chose de beau mais... D'abord c'est pas vraiment de notre ressort puisque nous on est plutôt dans ce qui se passe en amont, on fabrique les pièces donc heu... C'est bien

227 ALTER, N., « *Sociologie des entreprises et de l'innovation* », op cit.

de se dire qu'on participe à ça mais moi je me sens pas, disons je me sens pas horloger; d'abord je saurais pas assembler les pièces pour les faire marcher ensemble. Après ça remet pas en cause le fait que c'est beau, mais bon, j'en ferais pas collection ! »
(Ouvrier qualifié en mécanique)

Tant que le système fonctionne selon les règles établies par les horlogers, les mécaniciens ont donc une position ambiguë au sein du système, experts certes, mais dans un monde où l'expertise de l'objet devance celle des techniques de fabrication. Rien ne laisse présager un changement dans les rapports de pouvoir dictés par une culture fortement intériorisée. Pourtant, lorsque l'industrie est déstabilisée par de nouvelles contraintes environnementales, cela agit en faveur des mécaniciens : en même temps que le groupe hégémonique perd sa légitimité, les fabricants de composants acquièrent de nouvelles marges de manœuvre. En fait, la modification de l'environnement touche aux sources de pouvoir. Elle redistribue les ressources de chacun et offre de nouveaux espaces de jeu que les mécaniciens, grâce à leur identité propre et aux valeurs qu'ils défendent, parviennent à s'approprier. Il y a là une convergence entre les nouvelles attentes d'un environnement devenu hostile et exigeant et les possibilités dont ce groupe dispose en termes de qualités d'adaptation et d'innovation.

1.4.2. Une logique innovante, base d'une nouvelle organisation industrielle

Au moment de la crise, les fabriques de composants s'orientent vers la diversification des supports. Alors que l'heure est à la miniaturisation, à l'utilisation de composants de plus en plus complexes, alliant diverses fonctions, ces structures disposent d'atouts incontestables liés à leur héritage technique dans la fabrication de pièces de précision. Historiquement ancrées dans le domaine de l'horlogerie, elles sont reconnues comme les seules capables de résoudre des problèmes de miniaturisation. C'est pourquoi des industries de divers secteurs comme l'automobile, l'informatique, l'aéronautique, etc., confrontées à ces problèmes et en quête de fabricants-concepteurs de pièces de précision se tournent spontanément vers ces entreprises.

« Non à la base on a pas eu besoin de rechercher de nouveaux marchés, ce sont des industriels qui sont venus vers nous parce qu'on savait faire des choses qu'eux ne savaient pas faire et que finalement personne ne savait faire ! Parce qu'il n'y avait pas d'industrie spécialisée dans des techniques à l'époque, c'est venu après ces choses-là, avant c'était des industries qui tournaient autour d'un objet, d'un produit. Alors si vous voulez au départ nous c'est une entreprise qui est venue nous voir parce qu'ils avaient besoin d'une pièce bien spécifique, de petite dimension bien-sûr mais avec des tolérances très très réduites parce que c'était une pièce très importante, c'était pour l'aéronautique. (...) Alors ils se sont dit « qui serait capable de faire d'aussi petites pièces, aussi compliquées, à part les horlogers ? », parce que finalement il y a que dans la montre qu'on trouvait des pièces comme ça à l'époque. C'est pour ça qu'ils sont venus frapper à notre porte, en disant « voilà on aurait besoin d'une pièce comme ça, comme ça, comme ça, est-ce que vous pourriez la faire ? » Alors on a regardé et puis oui c'était faisable, d'une part on avait les compétences mais c'était aussi un peu un défi parce que c'était quand même pas tout à fait ce qu'on fabriquait jusque-là. Alors on a travaillé avec les équipes techniques, avec le bureau d'étude qui faisait les protos et puis on a dit « banco, on le fait ! » ».

(Patron d'une fabrique de composants)

A une période où la filière horlogère est en pleine crise et où le mouvement mécanique disparaît, mettant en péril la production des fabriques de composants, la voie de la diversification semble être la plus prometteuse.

Nous considérons, comme bon nombre de sociologues de l'entreprise qui s'interrogent sur les processus d'innovation, que l'adaptation des entreprises ne relève pas de la mise en œuvre de nouveaux modèles de production mais d'abord de la capacité collective de réactivité et de créativité des acteurs. Pour nous, si les fabriques de composants parviennent à diversifier les supports, c'est que les acteurs qui y exercent ont les moyens et la volonté de mobiliser leurs compétences pour faire évoluer les choses. C'est de cette volonté que découle la transformation des règles du jeu, transformation qui recentre l'activité locale sur les techniques de fabrication de pièces de précision, spécialité qui prendra bientôt le nom de « microtechniques ».

Les capacités de réactivité et de créativité dont il est question ici sont, selon nous, en lien direct avec l'identité professionnelle des mécaniciens. Il s'agit de qualités qui n'étaient pas forcément valorisées dans le système initial, lorsque celui-ci misait sur d'autres atouts. Or les nouvelles incertitudes permettent à ces acteurs de mettre en avant leurs aptitudes. Dans un contexte de mondialisation, les capacités d'innovation deviennent des ressources essentielles, qu'ils sont seuls à pouvoir mettre en avant parmi les diverses catégories professionnelles horlogères. Cela leur donne un avantage pour orienter l'avenir de l'industrie locale.

La réactivité de ce groupe est à mettre en lien avec le rapport qu'il entretenait jusque-là avec la montre. Sa distance vis-à-vis de l'objet lui permet de rompre rapidement avec ce dernier lorsque la filière horlogère s'effondre, et de proposer ses services à d'autres secteurs industriels. Les valeurs propres à cette catégorie d'acteurs ne la contraignent pas à rester attaché à l'objet pour faire reconnaître ses compétences ou même pour définir sa professionnalité. Pour les mécaniciens, seuls les composants sont une objectivation de leur expertise. Bien que la montre fut pendant de nombreuses années un support technique intéressant pour eux, il s'avère qu'il n'est plus le seul à pouvoir incarner leurs savoir-faire. D'autant que le phénomène global de miniaturisation leur assure un avenir prometteur. De plus, dans un monde où l'industrie commence à se structurer non plus autour des objets mais de la maîtrise de techniques de fabrication, ils ont tout intérêt à se défaire de la montre pour se spécialiser dans les techniques de précision. Grâce à ce positionnement, ils disposent de nouvelles ressources qui leur permettent d'édicter les nouvelles règles du jeu de l'industrie locale.

Les commandes d'industriels concernent des pièces de petites dimensions qui peuvent avoir des spécificités techniques particulières auxquelles les mécaniciens n'ont encore jamais été confrontés. La diversification demande donc des capacités qui touchent à la créativité. Les mécaniciens ont cette qualité qu'ils mobilisaient déjà dans la sphère horlogère. Rappelons que parmi les caractéristiques de leur identité professionnelle, les notions de « débrouillardise », de « bricolage » sont essentielles. Le fait de trouver constamment des solutions aux problèmes qui se posent à eux, d'être capables de résoudre ces problèmes par leurs propres moyens est largement mis en avant dans la description de l'activité professionnelle d'avant crise. Ces mêmes qualités sont largement mises à

contribution au moment de la diversification.

Il est important de rappeler que les fabriques de composants pratiquent essentiellement la promotion interne. Les cadres techniques, eux-mêmes formés dans les entreprises, travaillent en étroite collaboration avec les ouvriers qualifiés. Les témoignages montrent que la coopération, l'entraide qualifient le mieux les rapports au sein de ces structures. Le principe de promotion par ancienneté simplifie les relations. Les plus jeunes respectent les anciens pour les savoirs qu'ils leur transmettent et attendent patiemment leur promotion. Les règles d'évolution de carrière, fortement incorporées, participent à la fois à la stabilité des rapports professionnels et à la transmission des savoirs au sein des entreprises. Dans l'ouvrage « *Cheval Frères, des industriels engagés* »²²⁸, retraçant l'histoire de l'entreprise Cheval, spécialisée dans le découpage de composants horlogers, l'auteur aborde la période de diversification et souligne les faits suivants :

« Les qualifications recherchées ne sont pas toutes disponibles ? Qu'importe. L'entreprise embauche et la formation « maison » fait le reste. Les « anciens », les « fidèles » de l'entreprise enseignent leur savoir-faire, les connaissances acquises et avec la technologie, ils transmettent aussi le « feu sacré » aux nouvelles recrues. Tout le monde s'y met et l'aventure peut continuer. (...) On manque de matière, d'outillage, de pièces de rechange ? Ce n'est pas dramatique ! On cherche, on improvise, on trouve des solutions. On voit ainsi naître un foisonnement d'idées. La recherche et le développement interne en profitent immanquablement. »

La créativité est donc bien une caractéristique de l'identité professionnelle des mécaniciens. Fortement valorisée au sein des entreprises de fabriques de pièces, elle est une vertu que les professionnels cultivent et cherchent à transmettre aux nouvelles générations de techniciens.

La diversification des supports d'application représente donc la logique la plus adaptée aux mutations de l'environnement. Alors que chaque groupe d'acteurs réagit à la crise en fonction de ses ressources et de ses intérêts, les choix opérés

228 GERARD, J-P., « *Cheval Frères : des industriels engagés* », Paris, De Vecchi. 134 pages.

par les mécaniciens, toujours selon les ressources qui les caractérisent, leur permettent de minimiser les pertes occasionnées au cours de la crise horlogère. Plus encore, cela leur donne un avantage certain par rapport aux autres acteurs. Les structures d'assemblage rencontrent des difficultés à s'adapter au quartz et les acteurs exerçant dans ces entreprises subissent l'insécurité de l'emploi ou doivent mettre en place des stratégies demandant de forts investissements. Les fabriques de composants quant à elles sont beaucoup moins touchées par la crise et les mécaniciens largement moins mis en danger à partir du moment où ils s'engagent dans la voie de la diversification. Leur choix s'avère donc fructueux, et leur donne l'avantage dans le monde industriel local en devenir. En cela, nous considérons donc que les mécaniciens sont les véritables acteurs du changement et que la reconversion industrielle bisontine est d'abord le fruit de leur logique plutôt que celui de la communauté toute entière. L'émergence des microtechniques sur le territoire peut alors être perçue comme le recentrage de l'industrie locale autour d'un nouveau groupe hégémonique, dont l'identité professionnelle se trouve être en adéquation avec un environnement en mutation.

Le réorientation de l'activité des fabriques de composants en fonction d'une logique d'acteurs est une chose, la réorganisation de l'industrie locale autour de cette nouvelle spécialité et la reconnaissance de cette spécificité à l'extérieur du territoire en est une autre. Il ne faut pas oublier que l'orientation vers le domaine des microtechniques est d'abord le résultat des stratégies individuelles des entreprises de fabrication de composants. Ces stratégies ne conduisent pas *ipso facto* à une réorganisation de l'industrie locale en profondeur, disposant des moyens de se protéger, de se développer, d'être reconnue. Ceci ne peut se faire que par le biais d'une réforme des institutions horlogères et/ou par la création de nouveaux organes institutionnels représentatifs de l'activité microtechnique. Nous considérons à ce propos que la réforme institutionnelle la plus importante dans le processus de mutation industrielle locale est celle de l'école d'horlogerie, partant du principe que l'adaptation des enseignements techniques aux nouveaux besoins de l'industrie est véritablement le pivot de la reconversion bisontine.

2. INSTITUTIONNALISATION DE LA NOUVELLE ORGANISATION INDUSTRIELLE BISONLINE AUTOUR DU CONCEPT DE « MICROTECHNIQUES »

En recentrant l'activité autour des techniques de fabrication, les acteurs industriels locaux ont créé de nouveaux besoins en termes de développement des marchés par exemple, de formation de la main-d'œuvre mais aussi de culture et de comportements. Comme le souligne Henri Mendras : « *Pour satisfaire leurs besoins, les hommes doivent s'organiser en institutions qui marquent leur accord sur un ensemble de valeurs* »²²⁹. Une nouvelle logique d'acteurs ne suffit donc pas à transformer une industrie comme celle de Besançon, dès lors que toute société, toute culture attend des institutions qu'elles satisfassent ses besoins. La reconversion de l'horlogerie vers les microtechniques suppose donc une institutionnalisation de la nouvelle activité. Or l'institution crée à son tour un ensemble d'impératifs culturels, de normes qui conduisent à de nouveaux types de comportements, partant du principe que « *les nouveaux procédés techniques (...) s'incrument dans le système de comportement existant et entraînent progressivement sa transformation, puis une refonte complète de l'institution qui induira elle même l'émergence de nouveaux impératifs culturels* »²³⁰. Après que des nouveaux besoins ont conduit à la transformation des institutions horlogères, les institutions microtechniques supportent la culture nouvelle qui découle du changement.

Il semble pourtant compliqué, *a priori*, d'institutionnaliser une activité qui se caractérise par la maîtrise d'une multitude de techniques de fabrication, et qui se caractérise par la diversité des supports. Au départ, la nouvelle activité n'a pas de terme pour la qualifier, pour la définir. Partant de l'observation que la diversification est le fruit de stratégies propres à chacune des fabriques de composants, il semble difficile de trouver un point commun entre les activités des

229 FORSE, M., MENDRAS, H., « *Le changement social : tendances et paradigmes* », op cit.

230 Ibid.

entreprises locales. Spécialisée à l'origine dans la fabrication d'un type de composants horlogers, chacune a développé une technique de fabrication bien spécifique : l'une l'emboutissage, l'autre le découpage... Il n'est donc pas possible de définir l'activité par la maîtrise d'une technique de fabrication commune. Quand aux produits de la nouvelle activité, ils sont extrêmement nombreux, le succès de la logique des mécaniciens reposant sur la diversification des supports. Sans produit unique, sans technique spécifique qui permette d'identifier l'industrie locale, comment institutionnaliser une activité qui n'a pas de nom.

La solution est proposée au sein de l'institution scolaire, par le biais d'un enseignant en mécanique, Mr Gavignet, qui propose un terme pour définir le seul lien qui unit les entreprises locales, à savoir le positionnement dans les techniques de précision : « la microtechnique », que remplacera un peu plus tard le terme « les microtechniques », toujours au pluriel. En cela, il nous semble que la réforme de l'institution scolaire, basée sur le nouveau concept de « microtechniques », marque le début de l'institutionnalisation de la nouvelle industrie bisontine. La définition d'un terme générique permettant de relier les entreprises, de définir l'activité et de la rendre visible favorise alors l'émergence d'une « culture microtechniques » qui caractérisera bientôt le territoire bisontin.

2.1. REFORME DE L'INSTITUTION SCOLAIRE ET EMERGENCE DU CONCEPT DE « MICROTECHNIQUES »

Nous nous basons ici sur les témoignages recueillis notamment auprès de Mr Gavignet, professeur de construction mécanique qui fut le principal artisan de la réforme de l'enseignement suite à la définition et à la diffusion du terme « microtechniques » et de Mr Briselance, ancien inspecteur principal de l'enseignement technique à Besançon. Nous nous référons également à l'article de ce dernier paru dans les actes du colloque « *De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975* », intitulé « *L'adaptation des filières dans l'enseignement technologique* »²³¹.

231 Actes du Colloque « *De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975* », op cit.

2.1.1. Contexte : le système éducatif français au moment de la réforme de l'école d'horlogerie de Besançon

En 1975, l'enseignement technique achève son intégration dans un « système éducatif unifié »²³². Si cette tentative d'unification s'engage avant la Seconde Guerre mondiale, à travers notamment les projets de Jean-Zay, elle débute véritablement avec la réforme Berthoin en 1959. Cette rénovation pose les bases de l'unification du système éducatif qui intègre l'enseignement technique et professionnel dans un dispositif unifié et contrôlé par le Ministère de l'Education Nationale. Le 9 août 1960, les établissements reçoivent leurs nouvelles dénominations : les écoles nationales professionnelles (telle que l'école d'horlogerie de Besançon notamment) deviennent des lycées techniques d'Etat (L.T.E.), les collèges techniques des lycées techniques (L.T.) et les centres d'apprentissage des collèges d'enseignement technique (C.E.T.) puis en 1975 des lycées d'enseignement professionnel (L.E.P.). En devenant en 1974 le lycée technique d'Etat « Jules Haag », l'ancienne école d'horlogerie de Besançon passe ainsi du contrôle du Ministère du Commerce et l'Industrie à celui du Ministère de l'Education nationale.

La réforme des structures de l'enseignement technique est en lien direct avec les nouveaux besoins industriels. L'évolution des systèmes productifs nécessite de redéfinir les qualifications et de créer des nouveaux diplômes. Le but est de pouvoir construire une grille d'équivalence entre le niveau de formation et les besoins de l'industrie. A partir de cet outil, les qualifications requises pour un poste sont classées en fonction d'un niveau de formation défini.

En même temps que les écoles professionnelles entrent dans la voie de l'unification des structures et des filières, elles sont confrontées à d'autres contraintes, d'ordre économique celles-ci, puisque la mutation des appareils productifs territorialisés, touchés globalement par la mondialisation, produit de nouveaux besoins. Ainsi, si la forme des diplômes évolue pour s'adapter à la réforme du système éducatif, la nature même de l'enseignement se transforme pour répondre aux nouvelles demandes des bassins industriels.

2.1.2. Evolution de l'enseignement technique autour d'un concept nouveau :

232 Terme qui apparaît pour la première fois dans la loi Haby de 1975.

A travers l'étude de l'évolution des thèmes d'examen, des travaux pratiques et des recherches pédagogiques au cours des années 1970, on peut observer la manière dont l'enseignement délaisse lentement l'horlogerie pour se recentrer sur la mécanique de précision et de petit volume, ainsi que sur les appareillages²³³ et les systèmes techniques de petites dimensions. Il ne s'agit pas d'enseignements nouveaux : l'étude de l'appareillage remonte aux années 1920, celui de la micromécanique à la fin des années 1950. Mais ces enseignements qui étaient à la base bien distincts et associés à l'horlogerie, sont petit à petit pensés comme des éléments complémentaires. Les recherches, réflexions, analyses des enseignants portent de plus en plus sur tout ce qui concerne les appareils de petites dimensions et leurs fonctions, ce qui participe au développement d'un nouveau mode de pensée se rapprochant du concept encore inexistant de « microtechniques ».

2.1.2.1. Les nouvelles approches des appareillages et de leurs fonctions techniques

La structure des objets de petit volume n'est pas comparable à celle des objets de grosses dimensions même si parfois, ils remplissent des fonctions identiques. Une montre n'est pas faite comme une horloge monumentale. Les différences entre des objets de volumes différents sont essentiellement dues aux niveaux d'énergie mis en œuvre. Comme le souligne Claude Briselance dans son intervention sur « L'adaptation des filières dans l'enseignement technique » : « *il apparaît qu'au point de vue de leur structure, tous les [objets] qui ont atteint le même degré de miniaturisation sont construits suivant les mêmes règles scientifiques et les mêmes méthodes technologiques, indépendamment de leur usage. De ces constatations, il ressort que la conception et la réalisation de ces objets relèvent de technologies de construction et de fabrication spécifiques* »²³⁴. Dans l'institut de formation scolaire bisontin, un tel mode de pensée sur la

233 Ensemble des objets et des appareils techniques de petit volume comportant indistinctement des systèmes mécaniques, électriques, électroniques, magnétiques, fluidiques, optiques et autres.

234 BRISELANCE, C., Actes du Colloque « *De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975* », op cit.

structure des appareils tend à délester la montre de son caractère unique et central pour se tourner vers tout ce qui concerne les objets de petit volume.

Parallèlement à la réflexion sur la structure des appareils, une ouverture réflexive se fait vers l'ensemble des fonctions techniques que peuvent mobiliser ces petits appareils. Déjà en 1965, dans son cours d'horlogerie électronique, René Georges comparait les systèmes fonctionnels qui composaient les appareils les plus divers. Il soulignait que les objets de petites dimensions comme les pendulettes, minuteriers, programmeurs, et même les montres comportaient fréquemment, en plus des micro-dispositifs mécaniques habituels (dans lesquels les actions se font par contact physique de pièces solides), des micro-dispositifs électriques, électromagnétiques, électroniques, optiques, etc., accomplissant eux, le plus souvent, des actions à distance, c'est-à-dire s'effectuant sans qu'il y ait de contact matériel des pièces solides.

D'autres analyses sur les fonctions techniques révèlent que toute action : guider, appuyer, afficher, capter, etc., peut être remplie en utilisant un ou plusieurs types des micro-dispositifs listés plus haut pour des actions finales comparables.

De telles constatations éloignent inéluctablement les enseignants de la tradition horlogère : l'enseignement devient plus ouvert et passe de l'étude des seules fonctions mécaniques à celles de toutes fonctions techniques. Cela inclut bien sûr les fonctions mécaniques mais elles deviennent finalement des modes de construction d'appareillage parmi tant d'autres.

La synthèse de ces diverses recherches pédagogiques conduit au développement, au début des années 1970, d'un nouveau concept auquel est attribué le terme générique de « microtechniques ».

2.1.2.2. Enseignement microtechnique et généralisation du concept dans l'éducation nationale et dans le monde industriel local

Le concept de « microtechniques », initié dans la sphère éducative technique depuis la fin des années 1960, est officialisé à Besançon en 1972 par la création du BAC F10 « Microtechniques ». Le terme est alors défini comme « l'ensemble des techniques se rapportant à tout ce qui est petit et très petit, sans

exception »²³⁵. Le préfixe « micro » est emprunté au grec *mikros* qui signifie « *petit, sans limites dimensionnelles impératives* », le pluriel soulignant la diversité des techniques susceptibles d'être employées pour résoudre les problèmes liés à la conception, à la réalisation et au fonctionnement des objets de petites dimensions. Les objets ainsi réalisés sont appelés « objets microtechniques », leur existence étant due à l'application de techniques de précision.

Il s'agit là d'une définition globale, portant sur un terme générique, permettant d'inclure un maximum d'objets et de techniques de précision. De cette manière, toute personne mobilisant des techniques de précision ou manipulant des objets de petites dimensions peut s'identifier à ce terme. Si travaux pédagogiques ont conduit les enseignants de l'école d'horlogerie bisontine dans la nouvelle voie des microtechniques, certains ont à cœur de diffuser largement ce nouveau concept, afin de moderniser le système éducatif technique d'une part, et pour répondre aux nouveaux besoins des industriels locaux d'autre part. Il faut souligner à ce propos que le Ministère de l'Education nationale attend des structures d'enseignement technique inscrites au cœur de systèmes industriels territorialisés, nombreux en France, qu'elles proposent des nouvelles orientations dans les formations. L'Etat se repose ainsi sur les acteurs locaux pour porter la réforme des formations techniques puisque comme le souligne C. Briselance : « *Sa position en matière de formation horlogère en termes d'ancienneté, d'expérience et de compétence confère [à l'école d'horlogerie] une autorité reconnue, et le Ministère de l'Education Nationale sait parfaitement prendre appui sur ces références, notamment sur les hommes, pour organiser la mutation de l'enseignement de l'horlogerie vers les microtechniques* »²³⁶.

La diffusion du terme « microtechnique » doit alors être attribuée à certains acteurs, et notamment à un professeur de construction d'appareillages, Mr Louis Gavignet. Ce mécanicien de formation devenu enseignant à l'école d'horlogerie de Besançon a largement contribué au développement du nouveau concept au sein de l'école bisontine, suite à une réflexion de fond sur les appareils et leurs fonctions.

235 BRISELANCE, C., op cit.

236 BRISELANCE, C., op cit.

« J'ai passé ma carrière industrielle uniquement à la « Compagnie des compteurs ». Cette expérience professionnelle m'a donné de grandes connaissances des systèmes. (...) Je ne regardais plus seulement les montres mais tous les appareils, et je me suis aperçu que les appareils n'étaient plus spécifiquement mécaniques, ils portaient de plus en plus de systèmes autres que mécaniques. Ça m'a permis de réfléchir sur l'opportunité de développer un enseignement pluridisciplinaire de la construction de l'appareillage. Parce qu'en fait une montre c'est un appareil mais un appareil ça peut être n'importe quoi. (...) Les inspecteurs aussi sentaient bien qu'il fallait faire autre chose que de l'horlogerie traditionnelle, alors nous avons réfléchi à un nouveau concept qui s'appelle « microtechniques ». »

(Enseignant en mécanique)

Il a ensuite participé à la vulgarisation du terme et à l'expansion du nouveau mode de pensée centré sur les fonctions techniques des appareils. Pour cela, il a participé à de nombreux colloques et séminaires et a formé un grand nombre de professeurs à la pensée microtechnique.

« J'ai été amené à faire des exposés, et j'ai énoncé publiquement le concept de « microtechnique » lors de colloques dans la société chronométrique de France. C'est à partir de là que tout est parti. Tout le monde a marché dans la sphère de l'enseignement technique. Les inspecteurs m'ont envoyé de nouveaux professeurs en stage dans mes cours, je leur ai donné ce que je possédais sur le sujet, ensuite ils ont formé d'autres personnes, et voilà comment l'horlogerie a été transmuté en objet microtechnique. C'est devenu un phénomène national. »

(Enseignant en mécanique)

Selon nous, le travail réalisé par les acteurs de l'institution scolaire bisontine pour l'élaboration et la diffusion du concept de « microtechniques » est essentiel dans le processus de reconversion industrielle. Alors qu'au lendemain de la crise l'activité a perdu son support d'application et se trouve fortement éclatée, les professeurs de mécanique inventent un terme capable de reconstituer un lien entre les différentes structures composant le tissu industriel local. Ce lien est

même en mesure d'inclure l'horlogerie qu'elle soit mécanique au électronique, partant du principe que la montre est un objet de petite dimension nécessitant des savoirs de précision. L'héritage horloger a donc sa place dans la nouvelle activité. Après avoir surmonté la crise en diversifiant les supports d'application des compétences techniques, les mécaniciens inventent donc un système de pensée capable de produire de la cohésion. Pour autant, l'unité ne se construit pas du jour au lendemain. Il faut du temps pour que les organismes locaux et les entreprises s'approprient ce que nous qualifierions de « nouvelle culture technique ». Tout au long de la décennie 1970, le terme « microtechniques » s'impose dans l'univers industriel bisontin, transformant le mode de fonctionnement de la plupart des organismes professionnels locaux.

2.3.1. Appropriation de la notion de « microtechniques » par les instances professionnelles locales et transformation globale de leurs activités

Les communications des professeurs de mécanique dans le cadres de réunions d'information, de colloques et de séminaires ont un effet sur les organismes locaux de recherche, de formation et de développement ainsi que sur les entreprises. En même temps que chacun réoriente ses activités, se positionnant ainsi dans l'univers des microtechniques, les instances sont rebaptisées et les actions autour du nouveau concept relativement nombreuses. En 1968 par exemple a lieu le premier salon des microtechniques baptisé « Micronora » qui connaîtra un succès sans cesse grandissant jusqu'à nos jours. En 1977, la société chronométrique de France ajoute à son intitulé « et des microtechniques », ce que d'autres ne tardent pas à faire : « Chambre française de l'horlogerie et des microtechniques », « Groupement des Industries Mécaniques et Microtechniques »... L'ancien institut de chronométrie qui accède au rang d'école d'ingénieur en 1961 et devient l'« Ecole Nationale Supérieure de Chronométrie et de Micromécanique » change de nom en 1979 pour devenir l'« Ecole Nationale Supérieure de Micromécanique et des microtechniques ». Elle propose alors des diplômes supérieurs préparant les futurs cadres des entreprises spécialisées dans le domaine de la précision. Les fonctions occupées par les jeunes diplômés sont celles de chercheurs, experts, ingénieurs... Les laboratoires universitaires de

recherches technologiques réorientent leurs activités dans les domaines de l'optique, de l'électronique, de l'énergétique... Le CETEHOR ajoute à ces activités un service appelé « Centre Français des Microtechniques », partant du principe que « *Si un centre technique veut enrichir son savoir-faire, rester proche des entreprises et les aider à préparer les nouveaux produits ou à adapter les technologies émergentes, il ne doit pas se contenter de s'informer et de diffuser l'information. Il est nécessaire qu'il s'implique dans la recherche et le développement. Les nouveaux sujets retenus sont donc : l'usinage chimique, les microgénérateurs de grande capacité, le moulage par injection de métaux et les micro-moteurs piézo-électriques et électromagnétiques.* »²³⁷.

Voici quelques exemples qui montrent comment la notion de « microtechniques » investit petit à petit le monde industriel bisontin. Mais à moyen terme, la grande difficulté réside dans la coordination des actions des différents organismes et dans la fédération des entreprises microtechniques. La concentration de savoirs et savoir-faire sur un territoire ne produit pas *ipso facto* l'émulation requise pour rendre l'industrie performante. Aucune structure n'offre de vecteur commun aux actions menées au sein de l'industrie locale, encore moins la possibilité de mettre en œuvre des projets avec l'extérieur. Depuis les années 1980 pourtant, acteurs politiques, économiques, scientifiques s'accordent sur le fait que les réponses aux impératifs d'innovation de compétitivité sont données par la coopération entre l'industrie, la formation et la recherche. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'en France comme en Europe, le local est considéré comme le seul champ capable de produire de l'innovation et ainsi de lutter contre la concurrence internationale.

Pour donner à l'industrie bisontine les moyens de s'organiser, les instances politiques locale vont œuvrer pour la labellisation d'un pôle de compétitivité microtechnique à Besançon. Si l'engagement politique s'explique en partie par l'importance que revêt historiquement l'activité économique pour le territoire bisontin – et franc-comtois en général – il est d'abord le fruit des injonctions de l'Etat envers les territoires pour qu'ils favorisent la collaborations des acteurs privés et publics susceptibles de créer de l'innovation et ainsi de contribuer à la compétitivité de l'économie nationale.

L'analyse des logiques d'acteurs dans le contexte instable des années 1970

237 « CETEHOR 1945-1995 », plaquette interne, non signée.

permet de comprendre comment les mécaniciens initient l'orientation vers la diversification des supports et des savoirs de précision. Puis l'observation du rôle des enseignants de l'institution scolaire dans la démocratisation du terme générique de « microtechniques » permet d'expliquer la reconstruction d'une unité au sein d'une industrie éclatée, en perte de repères avec le déclin de la montre mécanique. Mais pour analyser la manière dont la coordination se construit entre les divers acteurs des microtechniques, comment l'organisation industrielle prend une forme nouvelle après avoir été, durant une trentaine d'années, un simple agrégat de compétences sur un territoire circonscrit, il faut se tourner vers les acteurs politiques locaux et leurs nouvelles responsabilités en termes de développement économique local. Pour appréhender l'étape de construction du pôle de compétitivité microtechnique, nous nous tournons vers la sociologie du développement local et notamment vers les travaux réalisés sur la responsabilisation des instances politiques locale dans le développement économique des territoires et sur ceux qui concernent l'origine des pôles de compétitivité²³⁸.

2.2. DEVELOPPEMENT LOCAL ET CREATION DU POLE DE COMPETITIVITE MICROTECHNIQUE

2.2.1. Les nouvelles contraintes économiques et les atouts de la « ville » comme territoire productif

Avec la mondialisation, les contraintes qui pèsent sur les industries, notamment des pays riches, évoluent considérablement. Les délocalisations et investissements dans des pays à faibles coûts salariaux, ainsi que le développement des transports et des moyens de communication favorisent la mise en place d'une division internationale du travail. Il devient en effet plus rentable de faire fabriquer une marchandise dans un pays pour le transporter et le vendre dans un autre. La généralisation de ce modèle crée l'interdépendance des industries puisque les éléments d'un même produit sont fabriqués dans différents pays. Cela génère également une distinction entre des industries de masse, basées essentiellement dans les nouveaux pays industrialisés (N.P.I) et des « industries de

238 Voir notamment DEMAZIERE, C., « *L'Etat et les acteurs locaux dans la mise en place des pôles de compétitivité* », in « Les annales de la recherche urbaines », n°101, novembre 2006. pp. 33-37.

PECQUEUR, B., « *Dynamiques territoriales et mutations économiques* », Paris, L'Harmattan, 1996. 246 pages.

la connaissance », caractérisées par un volet « Recherche et Développement » important, des productions en petites séries répondant à des besoins précis des consommateurs et / ou requérant des technologies de pointe.

Les N.P.I. misent sur de fortes capacités d'exportation et sont considérés désormais comme des bassins « à forte capacité d'imitation ». Pour que les industries des pays riches puissent être concurrentielles sur le marché international et parviennent à garder systématiquement une longueur d'avance sur les N.P.I., elles doivent développer des qualités de flexibilité importantes. Cette souplesse nécessaire rend les systèmes techniques plus complexes et plus fragiles car elle dépend essentiellement des capacités de coopération transversales entre des univers initialement éloignés, notamment l'industrie, la recherche et la formation.

Dès lors que la coordination d'actions est reconnue comme étant un facteur de compétitivité et d'innovation, les territoires et en particulier les villes sont reconnus comme des lieux particulièrement adaptés, offrant des combinaisons optimales d'acteurs et de structures qui œuvrent collectivement dans le domaine de l'économie de la connaissance.

Réunissant dans des espaces circonscrits agglomérats d'entreprises, laboratoires universitaires et laboratoires privés ainsi que centres de formation, les villes disposent des ressources nécessaires à l'innovation et à la compétitivité. Pour cette raison, elles sont, comme le souligne B. Pecqueur « *autant que les états les acteurs de la mondialisation* »²³⁹. Pourtant, il faut bien reconnaître que si l'impératif de coopération entre des secteurs divers tels que l'industrie, la formation et l'université répond de façon relativement claire à la logique de productivité, la mise en place d'actions coordonnées et de principes de collaboration s'avère beaucoup plus complexe. La coopération entre des acteurs certes inscrits sur des territoire circonscrits mais engagés dans des secteurs différents, ne se développe pas de manière spontanée. Nous l'avons souligné dans la sous-partie précédente : dans le cas des microtechniques à Besançon, il n'y a pas eu création d'organes centralisateurs pendant plus de vingt ans, malgré un engagement collectif dans la voie de l'innovation. Il faut en effet attendre la fin des années 1990 pour que l'Etat prenne acte de la richesse des territoires et développe une politique économique visant à « *mettre en place et soutenir les*

239 PECQUEUR, B., « *De la ville qui consomme à la ville qui produit* », in « Les annales de la recherche urbaines », n°101, novembre 2006. pp.7-13.

collaborations par filière sur une base territorialisée »²⁴⁰. Or cette politique ne s'est pas concrétisée par des interventions directes de l'Etat mais par une responsabilisation des instances territoriales dans le développement de l'économie locale. Ainsi les collectivités locales ont-ils dû s'investir dans la réorganisation des systèmes productifs localisés, alors que le rôle de l'Etat se limitait à fixer le cadre d'action des instances politiques territoriales. Cette réorganisation s'est concrétisée entre autre par le biais de la labellisation des « pôles de compétitivité ».

2.2.2. Origine des « pôles de compétitivité » et candidature de la ville de Besançon pour la labellisation d'un pôle de compétitivité microtechniques

La loi de finance de 2005 définit les pôles de compétitivité comme étant « *le regroupement sur un même territoire d'entreprises, d'établissements d'enseignement supérieur et d'organismes de recherche publics et privés qui ont vocation à travailler en synergie pour mettre en œuvre des projets de développement économique pour l'innovation* ». La politique des pôles est décidé lors du Comité Interministériel d'Aménagement et de Compétitivité des Territoires (C.I.A.T.) du 13 décembre 2002. La mise en œuvre de cette politique repose sur un appel à projet lancé le 2 décembre 2004. Les instances politiques locales désireuses de labelliser un pôle de compétitivité sur leur territoire doivent faire parvenir une présentation de projet remplissant des conditions précises avant le 28 février 2005. la mobilisation des collectivités territoriales est forte, les injonctions répétés de l'Etat en matière de développement économique ainsi que les subventions publiques promises favorisant l'intérêt porté à cette politique.

Besançon répond à l'appel à projet. Grâce à un travail de synthèse sur l'activité industrielle locale et ses perspectives réalisé par L'Agence de Développement Economique du Doubs (A.D.E.D), Besançon obtient la labellisation du « pôle *national* des microtechniques à *vocation mondiale* ». les différents projets retenus sont en effet classés selon trois catégories : les pôles mondiaux, considérés comme porteurs de projets de portée internationale, les pôles nationaux moins compétitifs mais cependant propices au développement du

240 DEMAZIERE, C., op cit.

territoire et enfin les pôles nationaux à vocation mondiale, mixte des deux niveaux précédents. La priorité budgétaire est donné aux six pôles nationaux à vocation mondiale, dont fait parti le projet bisontin. En tout, ces six bassins économiques ont reçu près de 1,5 milliard d'euros pour financer une partie des projets proposés. En plus de l'attribution de ces aides financières, les pôles de compétitivité bénéficient d'avantages notoires parmi lesquels des exonérations fiscales et des allègement de charge, des crédits d'intervention pour soutenir les projets de recherche et développement, des interventions préférentielles de la part d'organismes divers. Au niveau local, les collectivités locales et territoriales participent au financement.

2.2.3. Le pôle de compétitivité microtechniques franc-comtois

Le pôle de compétitivité bisontin est l'un des trois pôle de compétitivité microtechniques français avec Paris et Grenoble. Il répond aujourd'hui aux impératifs de coopération et d'innovation puisqu'il regroupe :

- ▶ 7 centres de recherche spécialisés dont l'institut FEMTO-ST (Franche-Comté Electronique Mécanique, Thermique et Optique-Sciences et Technologie), unité mixte de recherche associée au CNRS, et rattaché simultanément à l'Université de Franche-Comté, à l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et de Microtechniques (ENSMM) et à l'Université de Technologie de Belfort-Montbéliard (UTBM). FEMTO-ST est le fruit de la fusion en janvier 2004 de 5 laboratoires de recherche franc-comtois ;
- ▶ plusieurs écoles d'ingénieurs et des formations universitaires proposant 53 diplômes de microtechniques allant du CAP au docteur. Près de 1200 élèves sont diplômés des microtechniques chaque année sur le territoire. Si Besançon n'est pas le plus grand pôle microtechnique de France, il est celui qui forme le plus de personnel au secteur des microtechniques ;
- ▶ plus de 400 entreprises identifiées microtechniques disséminées sur le territoire franc-comtois, employant près de 12000 salariés.

L'ensemble de ces structures tente de coopérer autour de projets communs, et sont en partie réunis au sein de l'association du pôle des microtechniques, structure qui joue un rôle d'interface entre les structures, propose des services aux entreprises en termes de recherche et développement ainsi qu'un rôle informatif et de création et validation de projets.

Désormais, les moyens sont réunis sur le territoire bisontin pour que l'industrie locale poursuive son cheminement dans la voie des microtechniques. La tradition horlogère locale fait partie de l'histoire du pôle et a été un élément fort dans la stratégie menant à sa labellisation. Dans les années 2005, les communications ont été nombreuses sur le lien unissant horlogerie et microtechniques et les arguments nombreux pour démontrer d'une part comment l'héritage horloger était mobilisé dans le nouvel univers industriel et d'autre part en quoi le passé horloger certifiait des compétences techniques locales, les ancrant dans le long terme. Depuis quelques années pourtant cet argument est délaissé au profit des compétences actuelles et des projets d'avenir qui y sont développés. L'orientation vers les nanotechnologies et la spécialisation dans le secteur biomédical semblent être désormais les points forts sur lesquels mise les acteurs économique locaux.

CONCLUSION

Dans un contexte de crise, des acteurs fortement intégrés dans un système productif et réunis par des valeurs culturelles fortes peuvent tout à fait élaborer de nouvelles logiques d'acteurs lorsqu'en conséquence de transformations environnementales, leurs intérêts divergent. En analysant les trajectoires-types de chacune des catégories du système industriel local, nous avons démontré que le rapport à l'objet qu'elles avaient construit au cours de leur socialisation professionnelle et dans leur exercice de travail participait à la mise en œuvre de logiques spécifiques, conduisant les uns à suivre la voie de l'innovation horlogère et à travailler dans le domaine de l'horlogerie du quartz, les autres à diversifier les supports d'application des savoirs techniques de précision, et d'autres encore à trouver des solutions de repli dans un univers industriel où ils ne trouvaient plus leur place.

Nous considérons cet éclatement de la communauté horlogère bisontine comme le point de départ de la reconversion de l'industrie locale vers les microtechniques, partant du principe que la logique des mécaniciens, consistant à proposer leurs savoirs et savoir-faire relatifs à la fabrication des pièces de précision à d'autres secteurs industriels que l'horlogerie, représente la première étape du processus de reconversion. S'en suit la conceptualisation du terme générique de « microtechniques » par les enseignants en mécanique de l'école d'horlogerie bisontine et la diffusion d'un nouveau mode de pensée des techniques de précision associé à ce terme au sein de l'univers industriel local qui retrouve les bases d'une unité. Cette cohésion est confortée lors de la dernière phase d'institutionnalisation de la nouvelle activité industrielle locale par le biais de l'engagement des instances politiques territoriales dans la labellisation d'un « pôle de compétitivité microtechniques ».

Ainsi avons nous démontré que la reconversion industrielle bisontine ne peut en aucun cas être perçue comme la simple conséquence de transformations externes globales. Elle est avant tout un processus, certes initié par des bouleversements environnementaux, mais mené par les acteurs locaux, dans une quête de préservation des savoirs et de pérennisation de l'activité industrielle. Si l'on peut considéré, à la lumière des étapes de processus de reconversion relevés ici, qu'une partie des savoirs horlogers a bien été réinvesti dans l'activité microtechnique, nous aimerions savoir ce qu'il en est aujourd'hui. Dans un univers industriel où l'innovation est une quête permanente et où les regards sont tournés vers l'avenir plus que vers le passé, qu'en est-il de ce patrimoine horloger aujourd'hui ? Un projet de recherche établit actuellement entre les membres de la commission « dialogue social » du pôle des microtechniques et le laboratoire de sociologie et d'anthropologie de l'Université de Besançon nous permettra sans doute de pousser plus avant nos investigations sur cette question.

CONCLUSION GENERALE

Rappelons que notre questionnement initial sur la reconversion industrielle bisontine est né d'une remise en cause de la vision trop simpliste du changement local, analysé couramment comme une simple inadaptation de l'industrie à des

bouleversements techniques au sein de la filière horlogère. Cette inadaptation aurait conduit spontanément à l'émergence d'une activité nouvelle, les « microtechniques » sur le territoire. Nous nous interrogeons également, suite à une enquête initiale, sur le désaccord entre les travailleurs de l'horlogerie bisontine à propos de la question du changement. Pour les uns, les microtechniques n'étaient en rien les héritières de l'industrie horlogère, pour d'autres elles en représentaient bien la continuité. De même, nous relevons de la part de certains une critique profonde du positionnement des pouvoirs publics sur ce point, communiquant beaucoup sur le lien d'héritage unissant horlogerie et microtechniques. Pourquoi une telle diversité de points de vue ? Et comment expliquer le fait que les pouvoirs publics ont axé leurs communications sur le lien de continuité existant entre l'horlogerie et les microtechniques alors qu'il était possible d'opter pour le point de vue inverse ? Pour conclure cette thèse, nous tentons de « boucler la boucle réflexive » en apportant des éléments de compréhension sur les désaccords observés.

En proposant une analyse de l'organisation du système horloger bisontin d'avant crise dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons mis en lumière l'existence de diverses catégories d'acteurs au sein du système productif bisontin, coopérant autour d'un projet commun consistant à fabriquer des montres. Pour appréhender le mode de régulation des rapports professionnels au sein de l'industrie étudiée, nous avons repéré des catégories d'acteurs partageant des caractéristiques communes en fonction du type de socialisation secondaire. Nous avons donc isolé quatre catégories-types d'acteurs : les horlogers qualifiés, les mécaniciens, les ouvrières spécialisées et les agents et cadres administratifs. Pour nous, les dirigeants et cadres et techniques appartenaient à l'une ou l'autre des deux premières catégories puisqu'ils avaient suivi le même type de socialisation secondaire. A partir de cette typologie et au regard des rapports entre ces différents groupes, nous avons démontré l'existence d'une division morale du travail où le prestige des places dépendait du rapport que chaque groupe entretenait avec l'objet montre. Nous avons alors mis en lumière l'existence d'un groupe hégémonique au sein du système, celui des horlogers, caractérisé par une forte identité de métier et considéré pour cela comme le garant de la professionnalité horlogère. Les rapports professionnels au sein du système étaient relativement stables grâce à ce groupe central qui diffusait ses propres valeurs,

normes et représentations à l'ensemble des membres de la communauté qui avaient tout intérêt à y adhérer.

Dans le second chapitre, nous avons cherché à comprendre les réactions des membres du système industriel face à l'émergence d'une innovation technique brisant les repères culturels de la communauté professionnelle. Nous avons alors perçu la crise comme étant une crise technique mais aussi culturelle, remettant en cause les repères faisant office de principes de régulation des rapports professionnels et de cohésion au sein de la communauté horlogère locale. Nous avons pu observer la désolidarisation des groupes professionnels horlogers. Les nouvelles contraintes environnementales redéfinissaient les règles du jeu et redistribuaient les sources de pouvoir, conduisant ainsi à de nouvelles logiques d'acteurs. S'engageaient alors selon nous le processus de reconversion de l'industrie bisontine.

Dans le troisième chapitre de cette thèse, nous avons donc décrit les différentes logiques d'acteurs à partir des trajectoires de chacun et avons pu voir que les parcours différaient largement. Les logiques d'acteurs étaient basées sur les ressources accumulées dans l'exercice de travail. Face aux bouleversements, les moyens dont disposaient les acteurs étaient inégaux, notamment parce que les valeurs et représentations qu'ils associaient à la montre mécanique variaient en fonction de la place qu'il avaient occupée dans le système initial. L'attachement à l'objet qui avait fait la force des uns devenait une faiblesse, alors que ceux qui en étaient le plus éloignés prenaient le pouvoir.

L'inégalité des acteurs face à la crise explique les désaccords observés à propos de la question du changement. La manière de reconstruire l'histoire de la reconversion et d'appréhender la mutation varient en fonctions des gains et des pertes de chacun. Il n'y a donc pas de « mémoire collective » au sein de la communauté horlogère bisontine mais *des* mémoires propres à chaque catégories professionnelle. Comme le souligne Maurice Halbwachs, les souvenirs sont forcément reconstruits à partir du présent, partant du principe que « *ce sont ceux-là seuls d'entre eux qui correspondent à nos préoccupations actuelles, qui peuvent reparaître. La raison de leur réapparition n'est pas en eux, mais dans leur rapport à nos idées et perceptions d'aujourd'hui* »²⁴¹. Les souvenirs que mobilisent les membres de l'industrie horlogère sont ceux qu'ils ont construits

241 HALBWACHS, M., « Les cadres sociaux de la mémoire », Paris, Albin Michel. 367 pages

durant la phase de changement mais aussi au cours de la trajectoire professionnelle qui a suivi. En fonction de ces parcours, les récits ne peuvent faire l'objet d'un consensus.

Ainsi finalement, à l'aune de notre analyse, nous pouvons expliquer les raisons des désaccords entre les acteurs de l'industrie locale à propos du changement. Il ne s'agit pas de savoir qui a tort et qui a raison. Nous pouvons seulement conclure que les uns parlent de dilapidation du patrimoine horloger parce qu'ils ont perdu beaucoup au cours de la mutation industrielle et n'ont pas retrouvé de place dans la nouvelle activité. Pour les autres il est question de transmission puisqu'ils ont eux-même initié le changement à partir de compétences acquises dans le système initial et ont su les pérenniser dans un environnement devenu plus hostile et plus instable.

En fait, dans ce processus de changement, une dissociation a dû être faite entre l'objet et les compétences que sa fabrication mobilisait jusque-là. Il s'agit selon nous du cœur de la problématique des reconversions industrielles qui se sont opérées au tournant des années 1960-1970 en France. Alors que les industries territorialisées traditionnelles étaient caractérisées par la production d'un objet unique, la mondialisation et la concurrence des pays en voie de développement les obligeaient à opérer des reconversions leur permettant de se recentrer sur des technologies qui, pour être innovantes et compétitives, devaient s'appliquer à une multitude de supports.

Dans le cas qui nous intéresse, les savoirs techniques ont été dissociés de l'objet « montre » pour pouvoir se pérenniser. Un tel phénomène suppose que l'on s'interroge sur cette dissociation et sur son intérêt dans le contexte de mutation. Selon nous, une culture de métier telle que la défendaient les horlogers qualifiés est trop lourde de valeurs, de normes et de représentations fixés par la tradition pour pouvoir s'adapter aux nouveaux impératifs de production. La course à l'innovation dans laquelle se sont engagés les industries nouvelles ne peut s'embarrasser de quelconques croyances, sauf peut-être celles qu'on attribue à la science. Ce qui prime dans ce modèle productif ce n'est plus la fabrication d'un produit porteur de sens pour la communauté humaine de travail, mais bien le développement des savoirs autour de technologies innovantes.

Une telle transformation de l'industrie nous pousse à nous interroger sur le

sens que les acteurs donnent à l'heure actuelle à leur travail, maintenant qu'il n'y a plus d'objet identifiable pour définir leurs compétences et leur professionnalité. Notre thèse permet de démontrer que la culture horlogère, et notamment ce qui relève de la sacralité de l'objet fabriqué, a longtemps donné une signification au travail de l'ensemble des membres de la communauté horlogère, ce qui a permis le maintien du système et sa cohésion sur un temps long. Qu'est-ce qui fait sens désormais dans les industries de pointe, depuis que les supports ont disparu des lieux de production et que tout se joue autour des techniques et des technologies ? Une industrie comme celle des microtechniques peut-elle fonctionner sans un certain nombre de croyances ? La « magie » ou la sacralité que les anciens professionnels accordaient aux objets fabriqués s'incarne-t-elle dans les techniques ou bien alors cette magie disparaît tout bonnement des sphères productives ? Nous en revenons finalement au « désenchantement du monde » décrit par Weber à propos l'ordre social moderne... Nous laissons ici en suspens la question du sens que les acteurs donnent à leurs activités dans les pôles industriels modernes, mais espérons pouvoir y répondre dans le cadre de futures recherches.

Reste alors la question du parti-pris des acteurs politiques locaux à propos de la reconversion industrielle locale et du lien de continuité qu'ils établissent systématiquement entre les deux activités, ignorant ainsi tous ceux et toutes celles qui ont beaucoup perdu avec le changement. Dans le dernier chapitre de ce travail, nous avons souligné la responsabilisation des instances politiques locales par l'Etat dans le développement économique local ainsi que le rôle qu'elles ont joué dans la labellisation du pôle des microtechniques. Pour nous, c'est ici que réside la réponse à la question du positionnement que les instances politiques locales affichent vis-à-vis du changement. Nous considérons que les « *décus* » de la reconversion attendent des instances politiques qu'elles jouent un rôle de « gardien de la mémoire ». Or elles ne jouent pas ce rôle (en priorité) dès lors qu'elles ont la responsabilité du développement économique du territoire. En effet, elles ont une part importante d'initiative dans l'élaboration des dossiers de candidature pour l'obtention du label de « pôle de compétitivité », et jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement économique du pôle. Les acteurs des organes politiques territoriaux ont conscience que plus une industrie est ancrée dans le long terme, plus on considère que les savoirs qui l'habitent sont maîtrisés,

résultat d'une longue expérience. C'est pourquoi le patrimoine technique horlogère a été un élément important dans la labellisation du pôle et a fait l'objet d'une forte médiatisation au milieu des années 2000. Si ces organes utilisent les supports de communication dont ils disposent pour affirmer ce lien, c'est d'abord dans un but stratégique de valorisation et non, comme certains le souhaiteraient, pour proposer une analyse objective du phénomène de reconversion industrielle locale.

Pour terminer, nous souhaitons aborder les enjeux d'un tel travail de recherche. D'abord, il nous semble qu'une analyse microsociologique du processus de reconversion de l'industrie bisontine permet d'identifier des formes sociales telles que des rapports sociaux et des logiques d'action susceptibles d'être présentes dans d'autres sphères d'activité en transformation. Les configurations spécifiques des rapports sociaux et les mécanismes découverts au cours de notre recherche peuvent être comparés aux résultats d'autres travaux sociologiques sur le phénomène de mutation industrielle. Ils participent ainsi au développement des connaissances sociologiques sur le phénomène de changement organisationnel.

Il s'agit également de situer une industrie telle que l'horlogerie bisontine dans un ensemble plus vaste, celui du système économique mondial, pour comprendre comment les transformations macroéconomiques qui débutent à la fin du XX^e siècle influencent le devenir des petites industries territorialisées, mais aussi comment ces industries modernisées parviennent à peser dans la balance internationale. Les nouvelles contraintes économiques globales ont conduit les pays développés à répondre à de nouveaux impératifs d'innovation pour rester compétitifs sur le marché international. Cela a amené les industries locales, comme celle de Besançon, à se remettre en cause et à repenser leur organisation. Des pays comme la France ont dû imposer de nouvelles règles, par le biais de « cadres d'action publiques », favorisant la mise en place d'organisations plus aptes à entrer dans la compétition internationale, comme le sont « les pôles de compétitivité ». En analysant la naissance et l'organisation d'une activité comme celle des microtechniques à Besançon, et en essayant de comprendre ce qui détermine sa forme, en tenant compte à la fois des contraintes internes et des contraintes externes, ce n'est pas seulement le mode de fonctionnement d'une nouvelle industrie sur un territoire que nous donnons à voir, ce sont les nouveaux

rappports que la sphère industrielle entretient avec les collectivités territoriales, selon les injonctions de l'Etat, pour que les bassins productifs répondent aux impératifs économiques en termes de compétitivité. C'est ce « *penser mondial, agir global* », caractéristique des centres productifs français et européens modernes que nous mettons à jour par le biais de notre recherche. Ainsi, à partir d'une étude microsociologique centrée sur une organisation en mutation, nous abordons les questions plus générales, plus macrosociologiques, des nouvelles politiques de gestion des industries, des nouvelles relations entre industrie et territoire, et apportons ainsi notre participation à la recherche dans le domaine de la sociologie des organisations et du développement local. Et c'est bien dans cette voie que nous espérons poursuivre nos recherches à l'avenir.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

ABELES, M.- 2002.- **Les nouveaux riches. Un ethnologue dans la Silicon Valley.**- Paris, Odile Jacob. 278 p.

AGACHE, C.- 1993.- **Les identités professionnelles et leur transformation.**- Paris, L'Harmattan. 268 p.

ALBERTINI, P.- 1995.- **La France du XIX^e siècle. 1815-1914.**- Paris, hachette Livre. 159 p.

ALTER, N.- 1996.- **Sociologie de l'entreprise et de l'innovation.**- Paris, PUF. 241 p.

ALTER, N.- 1999.- **La gestion du désordre en entreprise.**- paris, L'Harmattan. 207 p.

AMBLARD, H., BERNOUX, P., HERREROS, G., LIVIAN, Y-F.- 1997.- **Les nouvelles approches sociologiques des organisations.**- Paris, Seuil. 244 p.

ARON, R.- 1967.- **Les étapes de la pensée sociologique.**- Paris, Gallimard. 664 p.

ATTIAS-DONFUT, C.- 1988.- **Sociologie des générations : l'empreinte du temps.**- Paris, Presses Universitaires de France. 249 p.

ATTIAS-DONFUT, C.- 1995.- **Les solidarités entre générations : vieillesse, familles, Etat...**- Paris, Nathan. 352 p.

BARBE, N., LIOGER, R.- 1999.- **Les industries jurassiennes. Savoir-faire et coopération.**- Paris, Editions Scientifiques Européennes. 440 p.

BARTHES, R.- 1957.- **Mythologies.**- Paris, Seuil. 233 p.

BARTHEZ, A.- 1982.- **Famille, travail et agriculture.**- Paris, Economica. 192 p.

BAUDRILLARD, J.- 1968.- **Le système des objets.**- Paris, Gallimard. 288 p.

BAUER, M., BERTIN-MOUROT, B.- 1997.- **Radiographie des grands patrons français. Les conditions d'accès au pouvoir.**- Paris, L'Harmattan. 155 p.

BECKER, H.- 1985.- **Outsiders : études de sociologie de la déviance.**- Paris, Métailié. 245 p.

BECKER, H.- 2006.- **Les mondes de l'art.**- Paris, Flammarion. 379 p.

- BELTRAN, A.- 1998.- **Un siècle d'histoire industrielle en France. 1880-1970.**- Paris, SEDES. 169 p.
- BERGER, P., LUCKMANN, T.- 1996.- **La construction sociale de la réalité.**- Paris, Editions Méridien. 288 p.
- BERNARD, M.- 2003.- **La France de mai 1958 à mai 1981. La grande mutation.**- Paris, Librairie Générale Française. 248 p.
- BERNOUX, P.- 1974.- **Les nouveaux patrons.**- Paris, Les éditions ouvrières. 240 p.
- BERNOUX, P.- 1985.- **La sociologie des organisations.**- Paris, Seuil. 382 p.
- BERNOUX, P.- 2004.- **Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations.** Paris, Seuil. 307 p.
- BERTAUX, D.- 1977.- **Destins personnels et structures de classes.**- Paris, Presses Universitaires de France. 332 p.
- BERTAUX, D.- 1997.- **Les récits de vie : perspective ethnosociologique.**- Paris, Nathan. 128 p.
- BESSION, P. (coordonné par) – 1997.- **Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation.**- Paris, Vuibert. 222 p.
- BOLTANSKI, L.- 1982.- **Les cadres. La formation d'un groupe social.**- Paris, Editions de Minuit. 523 p.
- BOLTANSKI, L.- 1990.- **L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action.**- Paris, Editions Métailié. 381 p.
- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L.- 1991.- **De la justification, : les économies de la grandeur.**- Paris, Gallimard. 483 p.
- BORRAZ, O.- 1998.- **Gouverner une ville. Besançon, 1959-1989.**- Rennes, Presses Universitaires de Rennes. 227 p.
- BOUDON, R., BOURRICAUD, F.- **Dictionnaire critique de la sociologie.**- Paris, Presses Universitaire de France. 714 p.
- BOUFFARTIGUES, P., GEDEA, C.- 2000.- **Sociologie des cadres.**- Paris, La Découverte. 128 p.
- BOURDIEU, P.- 1980.- **Le sens pratique.**- Paris, Editions de Minuit. 471 p.
- BOURDIEU, P.- 1984.- **Questions de sociologie.**- Paris, Editions de Minuits. 277 p.

BOURDIEU, P., PASSERON, J-C.- 1983.- **La reproduction. Eléments pour une théorie du système d'enseignement.**- Paris, Editions de Minuit. 279 p.

BOURDIEU, P., PASSERON, J-C.- 1985.- **Les héritiers.**- Paris, Editions de Minuit. 189 p.

BOUSSETA, M., EZZNATI, M.- 2010.- **Gouvernance, territoires et pôles de compétitivité.**- Paris, L'Harmattan. 221 p.

BRENOT, J., TUVÉE, L.- 1996.- **Le changement dans les organisations.**- Paris, Presses Universitaires de France. 127 p.

BROMBERGER, C., CHEVALLIER, D.- 1999.- **Carrières d'objets : innovations et relances.**- Paris, Editions MSH. 224 p.

BRUCY, G.- 1998.- **Histoire des diplômés de l'enseignement technique et professionnel.**- Paris, Belin. 277 p.

CAILLOIS, R.- 1938.- **Le mythe et l'homme.**- Paris, Gallimard. 188 p.

CAILLOIS, R.- 1950.- **L'homme et le sacré.**- Paris, Gallimard. 247 p.

CARADEC, V.- 2008.- **Sociologie de la vieillesse et du vieillissement.**- Paris, A. Colin. 127 p.

CARDEBAT, J-M.- 2002.- **La mondialisation et l'emploi.**- Paris, La Découverte. 122 p.

CHAILLET, C., PIERRE, L.- 2007.- **Besançon, un temps d'avance.**- Paris, Autrement. 234 p.

CHENEVEZ, A.- 2006.- **La saline d'Arc-et-Senans : de l'industrie à l'utopie.**- Paris, L'Harmattan. 231 p.

CHENU, A., LE PLAY, F.- 1995.- **Les Mélouga, une famille pyrénéenne au XIXe siècle.**- Paris, Nathan. 240 p.

CHEVALIER, S.- 2003.- **Frontières.**- Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté. 88 p.

COENEN-HUTER, J.- 1994.- **La mémoire familiale : un travail de reconstruction du passé.**- Paris, L'Harmattan. 268 p.

COHEN, E.- 2001.- **Dictionnaire de gestion.**- Paris, La Découverte. 415 p.

CORCUFF, P.- 1995.- **Les nouvelles sociologies : constructions de la réalité sociale.**- Paris, Nathan. 126 p.

- CROZIER, M. - 1994.- **La société bloquée.**- Paris, Seuil. 201 pages.
- CROZIER, M.- 1963.- **Le phénomène bureaucratique : essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel.**- Paris, Seuil. 416 pages.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E.- 1977.- **L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective.**- Paris, Seuil. 436 p.
- CUCHE, D.- 1996.- **La notion de culture dans les sciences sociales.**- Paris, La Découverte. 123 p.
- DAUMAS, J-C.- 2004.- **Les systèmes productifs dans l'arc jurassien : acteurs, pratiques et territoires.**- Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté. 338 p.
- DEBRAY, R.- 1991.- **Cours de médiologie générale.**- Paris, Gallimard. 555 p.
- DEBRAY, R.- 1997.- **Transmettre.**- Paris, Odile Jacob. 203 p.
- DEBRAY, R.- 1998.- **Les enjeux et les moyens de la transmission.**- Saint-Sébastien-sur-Loire, Pleins Feux. 84 p.
- DEBRAY, R.- 2002.- **Des machines et des âmes.**- Paris, Descartes et Cie. 126 p.
- DECHAUX, J-H.- 1998.- **Le souvenir des morts : essai sur le lien de filiation.**- Paris, Presses Universitaires de France. 335 p.
- DE CRESCENZO, J-C.- 2005.- **Changement dans les organisations.**- Paris, L'Harmattan. 248 p.
- DEJOURS C.- 1998.- **Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale.**- Paris, Seuil. 197 p.
- DESCOLONGES, M.- 1996.- **Qu'est-ce qu'un métier ?**- Paris, Presses Universitaires de France. 264 p.
- DESROSIERES, A., THEVENOT, L.- 1988.- **Les catégories socioprofessionnelles.**- Paris, La Découverte. 125 p.
- DE SINGLY, F. (Sous la direction de)- 1991.- **La famille, l'état des savoirs.**- Paris, La Découverte. 447 p.
- DE SINGLY, F.- 1996.- **Le soi, le couple et la famille.**- Paris, Nathan. 255 p.
- DUBAR, C. - 2001.- **La crise des identités : l'interprétation d'une mutation.**- Paris, PUF. 239 p.

DUBAR, C.- 2002.- **La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.**- Paris, Armand Colin. 255 p.

DUBAR, C., TRIPIER, P.- 2005.- **Sociologie des professions.**- Paris, Armand Colin. 283 p.

DURAND, J-P.- 2002.- **La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiance d'intérieur.**- Lausanne, Page Deux. 299 p.

DURKHEIM, E.- 1985.- **Éducation et sociologie.**- Paris, Presses Universitaires de France. 130 p.

DURKHEIM, E.- 2004.- **De la division du travail social.**- Paris, Presses Universitaires de France. 416 p.

ELIAS, N.- 1996.- **Du temps.**- Paris, Fayard. 253 p.

FAVRET-SAADA, J.- 1977.- **Les mots, la mort, les sorts.**- Paris, Gallimard. 332 p.

FONTAN, J-M, KLEIN, J-L., LEVESQUE, B.- 2003.- **Reconversion économique et développement territorial : le rôle de la société civile.**- Québec, PUQ. 340 p.

FOURNIER, M.- 1994.- **Marcel Mauss.**- Paris, Fayard. 844 p.

FRIEDBERG, E.- 1997.- **Le pouvoir et la règle : dynamique de l'action organisée.**- Paris, Seuil. 422 p.

FRIEDMANN, G.- 1964.- **Le travail en miettes.**- Paris, Gallimard. 368 p.

FRIEDMANN, G., NAVILLE, P.- 1970.- **Traité de sociologie du travail.**- Paris, Presses Universitaires de France. 468 p.

FRANCFORT, I., OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M.- 1995.- **Les mondes sociaux de l'entreprise.**- Paris, Editions Desclée de Brouwer. 612 p.

GILLES, M.- 2004.- **La disparition du travail manuel.**- Paris, L'Harmattan. 163 p.

GODBOUT, J.- 2000.- **L'esprit du don.**- Paris, La Découverte. 356 p.

GODELIER, M.- 1984.- **L'idéal et le matériel. Pensées, économies, sociétés.**- Paris, Fayard. 258 p.

GODELIER, M.- 1996.- **L'énigme du don.**- Paris, Fayard. 315 p.

GODELIER, M.- 2007.- **Au fondement des sociétés humaines.**- Paris, Albin Michel. 292 p.

- GOFFMAN, E.- 1988.- **Les rites d'interaction.**- Paris, Editions de Minuit. 230 p.
- GOTMAN, A.- 1988.- **Hériter.**- Paris, Presses Universitaires de France. 246 p.
- GOTMAN, A.- 1995.- **Dilapidation et prodigalité.**- Paris, Nathan. 367 p.
- GRESLE, F.- 1981.- **L'univers de la boutique : famille et métier chez les petits patrons du Nord.**- Lille, Presses Universitaires de Lille. 161 p.
- GRIGNON, C.- 1971.- **L'ordre des choses. Les fonctions sociales de l'enseignement technique.**- Paris, Editions de Minuit. 363 p.
- GUIGON, S.- 1996.- **Les fruitières à Comté.**- Besançon, Editions Cêtre. 111 p.
- GUILBERT, M.- 1966.- **Les fonctions des femmes dans l'industrie.**- Paris, Mouton. 393 p.
- HABERMAS, M.- 1978.- **La technique et la science comme idéologie.**- Paris, Editions Denoël-Gonthier. 211 p.
- HALBWACHS, M.- 1994.- **les cadres sociaux de la mémoire.**- Paris, Albin Michel. 367 p.
- HALBWACHS, M.- 1997.- **La mémoire collective.**- Paris, Albin Michel. 295 p.
- HATZFELD, N.- 2002.- **Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux.**- Paris, Editions de l'Atelier. 598 p.
- HOLTZ, J-M., HOUSSEL, J-P.- 2002.- **L'industrie dans la nouvelle économie mondiale.** – Paris, PUF. 450 p.
- HUGHES, E.- 1981.- **Men and their work.**- Greenwood Press. 184 p.
- HUGHES, E.- 1996.- **Le regard sociologique. Essais choisis.**- Paris, Ecole des hautes études en sciences sociales. 344 p.
- JACQUES-JOUVENOT, D.- 1997.- **Choix du successeur et transmission patrimoniale.** Paris, L'Harmattan. 239 p.
- JEUDY, H-P. (Sous la direction de).- 1990.- **Patrimoine en folie.**- Paris, Maison des sciences de l'homme. 297 p.
- JORION, P., DELBOS, G.- 1990.- **Transmission des savoirs.** Paris, Maison des Sciences Humaines. 310 p.
- LADJALI, C., STEINER, G.- 2003.- **Eloge de la transmission : le maître et l'élève.**- Paris, Albin Michel. 141 p.

LALLEMENT, E.-2010.- **La ville marchande : enquête à Barbès.** – Paris, Téraèdre. 190 p.

LALLEMENT, M.- 1994.- **Travail et emploi : le temps des métamorphoses.**- Paris, L'Harmattan. 283 p.

LE GOFF, J-P.- 2002.- **Mai 68, l'héritage impossible.**- Paris, La Découverte. 485 p.

LEROI-GOURHAN, A.- 1986.- **Le fil du temps : ethnologie et préhistoire.**- Paris, Fayard. 316 p.

LEROI-GOURHAN, A.- 1986.- **Le geste et la parole [1]. Technique et langage.**- Paris, Albin Michel. 323 p.

LEROI-GOURHAN, A.- 1985.- **Le geste et la parole [2].La mémoire et les rythmes.**- Paris, Albin Michel. 285 p.

LEVY-STRAUSS, C.- 1962.- **La pensée sauvage.**- Paris, Editions Agora. 349 p.

LEWIS, O.- 1963.- **Les enfants de Sanchez.**- Paris, Gallimard. 638 p.

MANNHEIM, K.- 1990.- **Le problème des générations.**- Paris, Nathan. 122 p.

MARUANI, M.- 2003.- **Travail et emploi des femmes.**- Paris, La Découverte. 123 p.

MARUANI, M. (Sous la direction de)- 2005.- **Femmes, genre et sociétés. L'état des savoirs.**- Paris, La Découverte, 480 p.

MARX, K.- 2007.- **Le 18 brumaire de Louis Bonaparte.**- Paris, Librairie générale française. 281 p.

MAUSS, M.- 1990.- **Sociologie et anthropologie.**- Paris, Presses Universitaires de France. 122 p.

MAUSS, M.- 2007.- **Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques.**- Paris, presses Universitaires de France. 248 p.

MEAD, G. H.- 2006.- **L'esprit, le soi et la société.**- Paris, PUF. 434 p.

MEDA, D.- 2010.- **Le travail, une valeur en voie de disparition.**- Paris, Flammarion. 395 p.

MENDRAS, H., FORSE, M.- 1983.- **Le changement social. Tendances et paradigmes.**- Paris, Armand Colin. 284 p.

MENDRAS, H.- 1994.- **La seconde Révolution française, 1965-1984.**- Paris, Gallimard. 456 p.

MENDRAS, H., LE GALES, P., OBERTI, M.- 1995.- **Comment devenir sociologue : souvenir d'un vieux mandarin.**- Paris, Actes Sud. 334 p.

MENDRAS, H.- 2001.- **Éléments de sociologie : une initiation à l'analyse sociologique.**- Paris, Armand Colin. 268 p.

MINTZBERG, H.- 1982.- **Structure et dynamique des organisations.**- Paris, Editions d'Organisation. 434 p.

MOREAU, G. (Coordonné par)- 2002.- **Les patrons, l'Etat et la formation des jeunes.**- Paris, La dispute. 242 p.

MONTESQUIEU - 2008.- **De l'esprit des lois.**- Paris, Flammarion. 1184 p.

MOURIAUX, R.- 2008.- **Le syndicalisme en France depuis 1945.**- Paris, La Découverte. 118 p.

MUCCHIELLI, A.- 1986.- **L'identité.**- Paris, Presses Universitaires de France. 127 p.

NEMERY, J-C.- 2006.- **les pôles de compétitivité dans le système français et européen : approches sur les partenariats institutionnels.**- Paris, L'Harmattan. 197 p.

OSTY, F., SAINSAULIEU, R., UHALDE, M.- 2007.- **Les mondes sociaux de l'entreprise : penser le développement des organisations.**- Paris, La Découverte. 398 p.

PARADEISE, C., VOUREC'H, F.- 1982.- **Problème de régulation d'un marché corporatiste : la marine marchande.**- Paris, Ministère des transports, section de sociologie. 218 p.

PARADEISE, C., CHARBY, J., VOUREC'H, F.- 1998.- **Les comédiens : profession et marché du travail.**- Paris, PUF. 271 p.

PARSONS, T.- 1955.- **Eléments pour une sociologie de l'action.**- Paris, Plon. 353 p.

PARSONS, T.- 1973.- **Le système des sociétés modernes.**- Paris, Dunod. 170 p.

PECQUEUR, B., « **Dynamiques territoriales et mutations économiques** », Paris, L'Harmattan, 1996. 246 pages.

PINARD, R.- 2000.- **La révolution du travail. De l'artisan au manager.**- Rennes, Presses Universitaires de Rennes. 322 p.

PINCON, M., PINCON-CHARLOT, M.- 1996.- **Grandes fortunes. Dynasties familiales et formes de richesse en France.**- Paris, Payot et Rivages. 375 p.

PINCON, M., PINCON-CHARLOT, M.- 1992.- **Quartiers bourgeois, quartiers d'affaires.**- Paris, Payot. 334 p.

PINCON, M., PINCON-CHARLOT, M.- 1999.- **Nouveaux patrons, nouvelles dynasties.**- Paris, Calmann-Lévy. 275 p.

PIOTET, F., SAINSAULIEU, R.- 1994.- **Méthodes pour une sociologie de l'entreprise.**- Paris, Presses de sciences po. 377 p.

PIOTET, F.- 2002.- **La révolution des métiers.**- Paris, Presses Universitaires de France. 362 p.

POLANYI, K.- 2009.- **La grande transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps.**- Paris, Gallimard. 467 p.

POPPER, K.- 2009.- **La connaissance objective. Approche évolutionniste.**- Paris, Flammarion. 578 p.

POUTIGNAT, P., STREIFF-FENART, J.- 1999.- **Théories de l'ethnicité.**- Paris, Presses Universitaires de France. 201 p.

QUIVY, R., VAN CAMPENHOUDT, L.- 2006.- **Manuel de recherche en sciences sociales.**- Paris, Dunod. 256 p.

REYNAUD, J-D.- 1972.- **La négociation collective en France.**- Paris, Editions Economie et humanisme. 126 p.

REYNAUD, J-D.- 1999.- **Le conflit, la négociation et la règle.**- Paris, Octarès. 268 p.

ROCHEBLAVE-SPENLE, A-M.- 1971.- **Les rôles masculins et féminins : les stéréotypes, la famille, les états inter-sexuels.**- Paris, Editions Universitaires. 346 p.

RONCAYOLO, M.- 1990.- **La ville et ses territoires.**- Paris, Gallimard. 278 p.

ROPE, F., TANGUY, L.- 1994.- **Savoirs et compétences : de l'usage de ces notions dans l'école et l'entreprise.**- Paris, L'Harmattan. 243 p.

SAINSAULIEU, R.- 1988.- **L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation.**- Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques. 476 p.

SAINSAULIEU, R. (Sous la dir. de) - 1992.- **L'entreprise, une affaire de société.**- Paris, Presses de Sciences Po. 353 p.

SAINSAULIEU, R.- 1997.- **Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement.**- Paris, Presses de sciences po. 476 p.

SAUSSURE, F(De).- 1995.- **Cours de linguistique générale.**- Paris, Payot. 528 p.

SCHEPENS, F. -**Être à sa place : socio-anthropologie de la transmission des savoirs forestiers.**- Thèse de sociologie. Besançon : Université de Franche-Comté. 2005. 339 p.

SCHEPENS, F.- 2007.- **Hommes des bois ? Socio-anthropologie d'un groupe professionnel.**- Paris, CTHS. 266 p.

SCHUMPETER, J.- 1982 – **The theory of economic development.**- Transaction Publishers. 255 p.

SCHWINT, D.- 2002.- **Le savoir artisan.**- Paris, L'Harmattan. 256 p.

SEGALEN, M.- 1984.- **Sociologie de la famille.**- Armand Colin. 296 p.

SEGRESTIN, D.- 1985.- **Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France.**- Paris, Fayard. 283 p.

SEGRESTIN, D.- 1990.- **L'emploi, l'entreprise et la société : débat économie-sociologie.**- Paris, Economica. 301 p.

SEGRESTIN, D.- 1996.- **Sociologie de l'entreprise.**- Paris, Armand Colin. 222 p.

SIMMEL, G.- 1981.- **Sociologie et épistémologie.**- Paris, Presses Universitaires de France. 238 p.

SIMONDON, G.- 1958.- **Du mode d'existence des objets techniques.**- Paris, Aubier. 269 p.

STRAUSS, A.- 1992.- **La trame de la négociation.** Paris, L'Harmattan. 317 p.

STRAUSS, A.- 1992.- **Miroirs et masques. Une introduction à l'interactionnisme.**- Paris, Métailié. 191 p.

STROOBANTS, M.- 1993.- **Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des compétences.**- Belgique, Editions de l'Université de Bruxelles. 380 p.

STROOBANTS, M.- 2005.- **Sociologie du travail.**- Paris, Armand Colin. 127 p.

TANGUY, L.- 1991.- **L'enseignement professionnel en France. Des ouvriers aux techniciens.**- Paris, Presses Universitaires de France. 227 p.

TANGUY, L. (Sous la direction de)- 1995.- **Savoirs et compétences.**- Paris, L'Harmattan. 243 p.

TAYLOR, F.- 1923.- **The principles of scientific management.**- Forgotten Books. 144 p.

TERRAIL, J-P.- 1995.- **La dynamique des générations.**- Paris, L'Harmattan. 190 p.

THERY, I.,- 2007.- **La distinction des sexes, une nouvelle approche de l'égalité.**- Paris, Odile Jacob. 676 p.

THOMAS, L., ZNANIECKI, F.- 1998.- **Le paysan polonais en Europe et en Amérique. Récit de vie d'un migrant.**- Paris, Nathan. 440 p.

TOURAINÉ, A.- 1955.- **L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault.**- Paris, Hommes et techniques. 202 p.

TOURAINÉ, A.- 2000.- **Sociologie de l'action : essai sur la société industrielle.**- Paris, Librairie générale française. 475 p.

TOURAINÉ, A., DE COSTER, M., PICHULT, F.- 1998.- **Traité de sociologie du travail.**- Bruxelles, De Boeck Université. 596 p.

TREPOS, J-Y.- 1996.- **Sociologie de l'expertise.**- Paris, Presses Universitaires de France. 127 p.

TREPOS, J-Y.- 1992.- **Sociologie de la compétence professionnelle.**- Nancy, Presses Universitaires de Nancy. 223 p.

TRAPIER, P.- 1991.- **Du travail à l'emploi. Paradigmes, idéologies, interactions.**- Bruxelles, Editions de Bruxelles. 204 p.

VAN GENNEP, A.- 1981.- **Les rites de passage.**- Paris, Editions A. et J. Picard. 287 p.

VERRET, M.- 1995.- **L'espace ouvrier.**- Paris, L'Harmattan. 261 p.

VERRET, M.- 1996.- **La culture ouvrière.**- Paris, L'Harmattan. 296 p.

VERRET, M.- 1999.- **Le travail ouvrier.**- Paris, L'Harmattan. 233 p.

VILLEVAL, M-C.(sous la dir. de)- 1992.- **Mutations industrielles et reconversion des salariés.**- Paris, L'Harmattan. 319 p.

VON BERTALANFFY, L.- 2002.- **Théorie générale des systèmes.**- Paris, Dunod. 308 pages.

WEBER, M.- 1992.- **Essai sur la théorie de la science.**- Paris, Plon. 478 p.

WEBER, M.- 2000.- **L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme.**- Paris, Flammarion. 394 p.

WRIGHT MILLS, C.- 1966.- **Les cols blancs. Les classes moyennes aux Etats-Unis.**- Paris, F. Maspero. 368 p.

ZALIO, P-P.- 1999.- **Grandes familles de Marseille au XX^e siècle. Enquête sur l'identité économique d'un territoire portuaire.**- Paris, Belin. 315 p.

ZARCA, B.- 1986.- **L'artisanat français. Du métier traditionnel au groupe social.** Paris, Economica. 290 p.

ZARCA, B.- 1987.- **Les artisans, gens de métier, gens de parole.**- Paris, L'Harmattan. 187 p.

ZARIFIAN, P.- 2004.- **Le modèle de la compétence.**- Paris, Editions Liaisons sociales. 130 p.

ZONABEND, F.- 1980.- **La mémoire longue.**- Paris, Presses Universitaires de France. 314 p.

ARTICLES / THESES / RAPPORTS

AGULHON, C., « **Les relations formation-emploi, une quête sans fin : les formations à la plasturgie** » in « Sociologie du travail », n°3, 1997. pp 321-345.

BARTH F., « **Les groupes ethniques et leurs frontières** » in « Théories de l'ethnicité », Paris, Presses Universitaires de France, 1999. pp 203-249.

BERTAUX, D., « **L'approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités** », in « Cahiers internationaux de sociologie », n° 29, 1980. pp 196-225.

BERTAUX D., BERTAUX-WIAME I., « **Le patrimoine et sa lignée : transmissions et mobilité sociale sur cinq générations** », in « Life Stories / Récits de vie », n° 4, 1988, pp. 8-25.

BERTAUX D., « **Familles et mobilité sociale : la méthode des généalogies sociales comparées** », in Actes du colloque de Libouac, Juin 1992.

BERTAUX-WIAME, I., « **L'installation dans la boulangerie artisanale** », in « Sociologie du travail », n°1, 1982. pp 8-22.

CABIN, P., « **Introduction générale** » in « Les organisations : l'état des savoirs », Auxerre, Sciences humaines, 1999. pp 1-17.

CASELLA, P., TRIPIER, P., « **Dynamique des métiers, contraintes et ressources de la culture de métier** », in « Economie rurale », n°169, 1985. pp. 31-33.

CHAMPAGNE P., « **La reproduction de l'identité** », in Les actes de la recherche en sciences sociales, Vol. 65, novembre 1986. pp 41-64.

CHAPOULIE J-M., « **Sur l'analyse sociologique des groupes professionnels** », in « Revue française de sociologie », n° 14, 1973. pp 86-114.

CHAPOULIE, S., « *Une nouvelle carte de la mobilité professionnelle* » in Economie et statistique », n°331, 2000. pp. 25-45.

CHAUTARD, G., ZUINDEAU, B., « **L'enjeu d'une reconversion durable des territoires de tradition industrielle : l'exemple du bassin minier du Nord-Pas de Calais** » in « Espaces, populations, sociétés », 2001.

CORCUFF, P., « **Le catégoriel, le professionnel et la classe. Usages contemporains de formes historiques** », in « Genèses », n°3, mars 1991. pp 55-72.

COURNARIE, E., « **La transmission, trait d'union entre les générations passées et à venir** », in Actes du forum « Les rendez-vous de l'âge », Besançon, 2004.

COURNARIE, E. « **De l'horlogerie aux microtechniques : approche socio-anthropologique de la reconversion industrielle bisontine** » in « Prix A'Doc de la jeune recherche en Franche-Comté », PUFC, 2010.

COURNARIE, E., « **Le rôle des enseignants dans le reconversion industrielle bisontine** » in « 129^e congrès national des Sociétés historiques et scientifiques », Besançon, 2004.

CROZIER, M., THOENIG, J-C., « **La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France** », in « Revue française de sociologie », vol. 16, n° 16-1, 1975. pp 3-32.

CROZIER, M., « **La société, les organisations et le management à l'épreuve du temps** », in « Le management aujourd'hui. Théories et pratiques », actes du forum DEMOS/Sciences humaines, Editions DEMOS, 1999

DEBONNEUIL M, FONTAGNE, L., « **Compétitivité** », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, la documentation française, 2003.

DEMAZIERE, C., « **L'Etat et les acteurs locaux dans la mise en place des pôles de compétitivité** », in « Les annales de la recherche urbaines », n°101, novembre 2006. pp. 33-39.

DEMAZIERE, D., « **« chômeurs âgés » et chômeurs « trop vieux » articulation des catégories gestionnaires et interprétatives** », in « Sociétés contemporaines », 4/2002, n°48. pp. 109-130.

DE SINGLY F., « **L'appropriation de l'héritage culturel** », in « Famille et école », Lien social et politique, Riac, n° 35, 1996. pp. 153-165.

DUBAR, C., « **La socialisation. Construction des identités sociales** », compte-rendu de Suzie Guth, in « Cahiers internationaux de sociologie », vol. XCI, Juillet-Décembre 1991, Presses Universitaires de France. pp. 421-422.

DUBAR, C., « **Formation continue et dynamique des identités professionnelles** » in « Formation Emploi », 1991, n°34. pp. 87-100.

DUBAR, C., « **Formes identitaires et socialisation professionnelle** », in « Revue française de sociologie », Paris, n° 18, octobre-décembre 1992. pp. 506-529.

DUBAR, C., « **La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence** », in « Sociologie du travail », 1996, vol.38, n°2. pp. 179-193.

DUBAR, C., « **Trajectoires sociales et formes identitaires : clarifications conceptuelles et méthodologiques** », in « Sociétés Contemporaines », n° 29, janvier 1998. pp 73-85.

DUGUET, E., GOUJARD, A., L'HORTY, Y., « **Les disparités spatiales du retour à l'emploi : une analyse cartographique à partir de sources exhaustives** ». Centre d'étude de l'emploi, document de travail n°85, avril 2007. 44 p.

FAVART, E., « **Albums de photos de famille et mémoire familiale : regards croisés de femmes de trois générations** » in « Dialogue », 4/2001 (n°154), pp. 89-97.

FRIEDBERG, E., « **Les quatre dimensions de l'action organisée** », in « Revue française de sociologie », 1992, 33-4. pp. 531-557.

FONTAGNE, L., LORENZI, J-H., « **Désindustrialisation, délocalisations** », rapport du Conseil d'Analyse Economique, Paris, la documentation française, 2004.

JACQUES-JOUVENOT, D., GILLET, M., « **L'agriculture en Franche-Comté : un métier patrimonial rediscuté** » in « Etudes rurales », juillet-décembre 2001. pp 111-128.

JACQUES-JOUVENOT D., « **Quand transmettre son savoir, c'est désigner et collaborer** », in « Cahiers du travail social », Besançon, 1996, n° 32.

JACQUES-JOUVENOT D., « **Transmettre un savoir ou hériter d'une place professionnelle : entre élection et méritocratie** », in « Cahiers du travail social », Besançon, 2004.

JACQUES-JOUVENOT D., « **L'expérience professionnelle : une problématique du maître et de l'élève** », in « L'expérience professionnelle et personnelle en question », 24 et 25 mai 2005, Faculté des sciences de l'éducation et des sciences sociales, Université de Paris XII, Val de Marne. Paris, L'Harmattan, 2007.

JACQUES-JOUVENOT D., GUIGON S., GILLET M., « **Le patrimoine : fondement identitaire de la profession agricole** » in SYLVESTRE J-P (dir), « Agriculteurs ruraux et citadins, les mutations des campagnes françaises », Editions Educagri, 2002. pp. 91-109.

JOBERT, B., LECA, J., « **Le dépérissement de l'Etat. A propos de L'acteur et le système de Michel Crozier et Erhard Friedberg** », in « Revue française de sciences politiques », 30e année, n°6, 1980. pp. 1125-1170.

MARIOTTI, F., REVERDY, T., SEGRESTIN, D., « **Du gouvernement d'entreprise au gouvernement de réseau** », Rapport au Commissariat Général du Plan, CRISTO, Université Pierre Mendès-France (Grenoble) – CNRS. Avril 2001. 110 p.

MENDRAS, H. « **Les systèmes locaux de production en France** » in « Revue de l'OFCE », 1/2002, n°80. pp. 181-186.

MEYER, J-L., « **L'insertion dans l'emploi : questions épistémologiques et méthodologiques** » in « L'orientation scolaire et professionnelle », 2000, vol.29, n°4, pp.599-614.

MOINE, A., « **Le territoire comme un système complexe : des outils pour l'aménagement de la géographie** » in « 7ème rencontres de Théo Kant », janvier 2005.

PARADEISE, C., « **La marine marchande : un marché du travail fermé ?** », in « Revue française de sociologie », 1984, 25-3. pp. 352-375.

PARADEISE, C., « **Rhétorique professionnelle et expertise** », in Sociologie du travail, 1985, n° 1-85, Gauthier-Villars.

PARADEISE, C., « **Des savoirs aux compétences : qualification et régulation des marchés du travail** », in Sociologie du travail, 1987, n° 1-87, Gauthier-Villars.

PARADEISE, C., « **Segrestin Denis, Le phénomène corporatiste. Essai sur l'avenir des systèmes professionnels fermés en France.** », in Revue française de sociologie, 1987, n°28. pp 362-367.

PARADEISE, C., « **Faut-il repenser le concept de qualification ?** », in « Formation et qualification : mode d'emploi », 1988, n°112. pp. 43-52.

PARADEISE, C., « **Les professions comme marchés du travail fermés** », in Sociologie et sociétés, vol. XX, n°2, octobre 1988. pp 9-21.

PECQUEUR, B., « **De la ville qui consomme à la ville qui produit** », in « Les annales de la recherche urbaines », n°101, novembre 2006. pp. 7-13.

ROUAULT-GALDO, D., « **Sortir du chômage : un parcours de handicaps** », in « Economie et statistique », n°249, Décembre 1991. pp. 53-65.

RAVEYRE, M-F., SAGLIO, J., « **Les systèmes industriels localisés : éléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels** », in « Sociologie du travail », 1984, n°2, pp. 167-175.

REYNAUD, J-D., « **Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome** », in « Revue française de sociologie », 1988, 29-1. pp. 5-18.

SAINSAULIEU, R., « **Stratégies d'entreprise et communautés sociales de production** », in « Revue économique », janvier 1988, n°1. pp 155-174.

SCHEPENS, F., « **L'erreur est humaine mais non professionnelle : le bûcheron et l'accident** », in « Sociologie du travail », 2005, vol. 47, n° 1, janvier-mars. pp 1-16.

SCHEPENS, F., « **Monde professionnel et marché des travaux forestiers** », in « Revue française de sociologie », 2008/2, vol. 49. pp

SEGRESTIN, D., « **Les communautés pertinentes de l'action collective : canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France** », in « Revue française de sociologie », 1980, 21-2. pp. 171-202.

SEGRESTIN, D., « **La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production** », in « Revue d'économie industrielle », vol. 75, 1996. pp. 291-307.

SEGRESTIN, D., « **L'entreprise à l'épreuve des normes de marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie** », in « Revue française de sociologie », 1997, 38-3. pp. 553-585.

TANGUY, L., « **Reconversion industrielle et conversion culturelle dans un bassin minier de Lorraine au milieu des années 1960** », in « Sociétés contemporaines », n°35, 1999. pp. 43-70.

TRUPIER, P., « **Essai d'analyse sociologique des consultants qualité ou comment les qualificateurs introduisent par la fenêtre les rhétoriques qu'ils chassent par la porte** », I.S.A., 13e congrès international, Bielefeld, 1994.

ZARCA, B., « **Identité de métier et identité artisanale** » in « Revue française de sociologie », 1988, 29-2. p. 247-273.

ARTICLES ELECTRONIQUES

BOUABDALLAH, K., THLONIAT, A., « **Pôle de compétitivité et intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale** », 2006, in hal-ujm.ccsd.cnrs.fr.

BOUFFARTIGUE, P., « **Les cadres : la déstabilisation d'un salariat de confiance** », in www.archives-ouvertes.fr (halshs-00007603)

FREIDSON, E., « **Trois leçons de sociologie : professions, expertises, compétences** » in « L'université de tous les savoirs », www.canal-u.tv.

PICHAUT, F., « **Théorie de la contingence** » in www.grh.hec.ulg.ac.be.

SEGRESTIN, D., « **De l'identité professionnelle à l'identité d'entreprise** » in www.u-picardie.fr

DOCUMENTATION SUR LE THEME DE L'HORLOGERIE

OUVRAGES

AUSCHITZKI-COUSTANS, M-P.- 2000.- **Des heures à conter.**- Seyssinet, Libris. 190 p.

CORTAT, A., FALLET, E.- 2001.- **Apprendre l'horlogerie dans les montagnes neuchâteloises.**- La Chaux-de-Fond (Suisse), Institut l'homme et le temps. 176 p.

COURNARIE, E.- 2004.- **Le temps des horlogers.**- Besançon, Néotypo. 133 p.

DOHRN-VAN ROSSUM, G.-1997.- **L'histoire de l'heure. L'horlogerie et l'organisation moderne du temps.**- Paris, Editions des sciences de l'homme. 464 p.

GERARD, J-P.- 2004.- **Cheval Frères : des industriels engagés.**- Paris, Editions de Vecchi. 134 p.

ISAMBERT-JAMATI, V.- 1955.- **L'industrie horlogère dans la région de Besançon.**- Paris, PUF. 116 p.

KLEIN, E.- 2003.- **Les tactiques de Chronos.**- Paris, Flammarion. 219 p.

LANDES, D. S.- 1987.- **L'heure qu'il est. Les horloges, la mesure du temps et la formation du monde moderne.** - Paris, Gallimard. 620 p.

LIDOINE, P.- 2002.- **L'école d'horlogerie de Besançon, le lycée Jules Haag, 1862-1932-2002.**- Morez, La Biennoise. 61 p.

MAYAUD, J-L., MAUHERAN, J.- 1994.- **Besançon horloger. 1793-1914.**- Besançon, Musée du Temps Editeur. 124 p.

OLIVIER, J-M.- 2004 - **Des clous, des horloges et des lunettes. Les campagnards moréziens en industrie (1780-1914).** - Paris, CTHS. 608 p.

TOILLON, E.- 2000.- **Besançon ville horlogère.**- Joué-lès-Tours, Alan Sutton. 126 p.

ARTICLES / THESES / COLLOQUES / FORUM

BERGEON-CAREL, S., LARCENEUX, A., « **La difficile reconversion de l'horlogerie franc-comtoise vers les microtechniques** » in « Formation Emploi », 2004, n°87. pp 107-119.

BERGEON-CAREL, S., « **L'industrie microtechnique en Franche-Comté : un système productif complexe en cours de structuration territoriale** » in « Revue géographique de l'Est », 2007, vol. 47, n°3, pp 161-166.

BRISELANCE, C., « **L'adaption des filières dans l'enseignement technique** » in « Actes du Colloque « De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975 » » organisé par le CETEHOR et le musée du temps, Besançon, février 1995.

CHEVALIER, M., « **Tableau industriel de la Franche-Comté** », in Economie et réalités franc-comtoises, n°58, mars 1963. pp 83-91.

MORDANT, C. (président scientifique), « **129^e congrès national des Sociétés historiques et scientifiques** », Besançon, 2004.

RAMUNNI, G., « **Une mutation annoncée** » in « Actes du Colloque « De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975 » » organisé par le CETEHOR et le musée du temps, Besançon, février 1995.

TERNANT, E., « **Le milieu horloger français face à la mutation de la montre à quartz. 1965-1975.** » in « De l'horlogerie aux microtechniques 1965-1975 », actes du colloque Cetehor / Musée du temps, février 1995.

TERNANT, E.- 2008.- **La dynamique longue d'un système productif localisé : l'industrie de la montre en Franche-Comté.**- Thèse d'économie. Université de

Actes du Colloque « **De l'horlogerie aux microtechniques. 1965-1975** » organisé par le CETEHOR et le musée du temps, Besançon, février 1995.

ARTICLE INTERNET

BERGEON-CAREL, S., « **Système productif complexe et pluri-territorial** » in thema.univ-fcomte.fr

SITES INTERNET

www.polemicrotechniques.fr.

www.besancon.fr.

www.worldtempus.ch

www.royal-quartz.com

www.techno-science.net

www.horlogerie-suisse.com

ANNEXES

ANNEXES

ANNEXE 1

CHARTRE DU CONSEIL DES SAGES – BESANCON

CHARTRE

DU CONSEIL DES SAGES DE BESANCON

I - PREAMBULE

Les retraités ont des compétences, de l'expérience et du temps, ils peuvent contribuer, aux

côtés des élus, des services, des associations et des habitants, à l'amélioration de la qualité de vie et

du mieux vivre ensemble dans la ville.

A l'initiative des élus et du Maire de la ville de Besançon, un Conseil des Sages de 54 membres a été constitué le 8 avril 2003.

II - PRINCIPES FONDATEURS

a) Le Conseil des Sages est une émanation de la volonté de la ville : il a été légitimé par les

élus lors du Conseil Municipal du 20 mars 2003. Il peut être dissout sur volonté des élus.

b) Toutes modifications touchant à sa composition, à sa Charte ou à son règlement intérieur

doivent être ratifiées par le Conseil Municipal.

c) Le Conseil des Sages est un groupe organisé mais sans forme institutionnelle ou associative

propre : il s'agit d'un groupe de retraités volontaires, engagés individuellement, égaux, sans

distinction aucune, ni hiérarchie entre eux.

d) Il n'est pas un lieu de représentation catégorielle des retraités et personnes âgées, ni une

instance de fédération des associations existantes. De ce fait, il ne doit pas se limiter aux

problèmes des retraités et des personnes âgées, l'objectif est de s'ouvrir sur les préoccupations

de l'ensemble des habitants.

e) Il n'est pas un lieu de représentation politique, ni des retraités et personnes âgées, ni des

habitants ; de ce fait, il n'est pas un lieu de décision ou d'exécution de la politique municipale.

f) Ses membres sont tenus à une obligation de réserve : respecter les décisions collectives, ne pas s'immiscer dans les débats d'opinion politique, ni provoquer de polémiques qui peuvent nuire à la politique de la ville.

g) Le Conseil des Sages a pour mission de promouvoir des réflexions, des actions pour consolider ou recréer des liens entre les générations, les cultures. En appréhendant la diversité du public, des problèmes, il est un outil au service de la cohésion sociale et "du mieux-vivre ensemble".

2

III - ROLE

Le Conseil des Sages est :

1) un outil de réflexion transversale et prospective

Les retraités ont des compétences, de l'expérience et du temps. Leur rôle est d'être une force de réflexion sur des projets à court terme, mais aussi à moyen long terme. Leurs regards, analyses et opinions peuvent apporter une aide aux élus, services et habitants de la Ville.

2) un outil de consultation et de concertation

Il ne s'agit pas d'un droit des aînés (impossible à fonder car sans légitimité) mais, à la demande de la ville, de la mobilisation active et pratique des retraités engagés individuellement et organisés au sein d'un Conseil des Sages en faveur du bien commun.

A ce titre le Conseil des Sages intervient :

soit à l'initiative de la ville et avec l'accord du Conseil des Sages

soit à la demande du Conseil des Sages et en accord avec les élus

3) un outil de propositions et d'actions

il se doit d'être une force de propositions concrètes et réalisables en faveur du bien commun,

sans se substituer aux élus, services et associations de la ville qui interviennent auprès des

habitants, il peut porter lui-même des actions en partenariat avec les services ou tout autre

acteur de la ville concerné. Ces actions menées doivent se situer dans un cadre favorisant le développement de la transversalité et la promotion d'une pédagogie de la citoyenneté auprès des habitants.

IV - CONDITIONS D'EXERCICE

Le Conseil des Sages est nommé pour une période de 3 ans

Il est composé de 54 membres répondant aux conditions suivantes :

être âgé de 60 ans et plus,

résider à Besançon,

ne pas être élu ou conjoint d'un élu municipal,

deux conjoints ne peuvent siéger ensemble,

vouloir s'engager de manière volontaire et à titre individuel.

3

Le Maire et la Conseillère Municipale déléguée aux liens intergénérationnels siègent de droit aux séances plénières et sont les interlocuteurs directs du Conseil des Sages.

Ses membres sont nommés de la manière suivante :

1/3 des membres sont tirés au sort parmi les membres du groupe de travail ou du précédent Conseil ;

1/3 des membres sont tirés au sort parmi les personnes âgées candidates ;

1/3 des membres sont désignés par le Maire.

Ses membres s'engagent à être disponibles et à participer régulièrement aux réunions plénières, à une commission au minimum et aux différentes activités du Conseil pendant la durée du mandat.

Un membre ne peut assurer plus de deux mandats.

V - FONCTIONNEMENT

Le Conseil des Sages s'articule autour :

d'une assemblée plénière

d'ateliers thématiques (ou commissions)

d'un règlement intérieur

VI - LOGISTIQUE, ANIMATION ET GESTION

Le CCAS assure le support logistique du Conseil des Sages, à ce titre, il met à disposition du

personnel qualifié et assure l'animation et le fonctionnement du Conseil des Sages. Il

assure le lien

avec les autres projets territorialisés dans lesquels le Conseil des Sages peut s'investir.

Un outil de communication : "Les Rendez-Vous de l'Age" sera le moyen de maintenir le lien

avec les retraités de la Ville.

Après avoir pris connaissance de la charte du Conseil des Sages, je m'engage à la respecter

et en faire vivre l'esprit.

Fait à le

Signature,

ANNEXE 2

CANEVAS D'ENTRETIEN

CANEVAS D'ENTRETIEN

Remerciements pour la participation à l'étude.

Présentation rapide de l'objet et de l'intérêt de la recherche, et du déroulement de l'entretien.

- Quel métier exerçaient vos parents ?

- Votre conjoint(e) ?

- D'autres membres de votre famille travaillaient-ils dans le secteur horloger ?

- Origine sociale (profession des parents, nombre de frères et sœurs, activité des frères et sœurs...)
- Origine géographique
- Lieu de rencontre avec le (la) conjoint(e)

- Pourquoi / comment êtes-vous entré(e) dans le milieu horloger ?

- Voir si l'horlogerie est le premier métier ou si autre activité exercée avant
- Type de socialisation au métier / type de formation
- Par choix ou par obligation ?

- Quel est le métier (ou le premier métier) que vous ayez exercé dans le milieu horloger ?

- Dans quelles conditions travailliez-vous ? (sécurité / propreté / cadences...)

- Avez-vous eu la possibilité d'évoluer professionnellement ?

- Si oui, quels sont les différents postes ou les différentes fonctions que vous avez occupés ?

- Si dirigeant, pourquoi avoir créé sa propre entreprise ?

- Les différentes activités
- Les caractéristiques de chaque poste occupé

- Les savoirs et savoir-faire mobilisés pour chaque poste
- Les gestes ou compétences mobilisés pour chaque poste
- Trajectoires professionnelles (ascendantes ou descendantes)
- (pour dirigeants) L'esprit d'entreprise

- Qu'est ce que pour vous un bon (ou une bonne) ... (citer le métier effectué par la personne) ?

- Qualités essentielles pour exercer le métier en question
- Spécificité du métier
- Ce qui le différencie des autres métiers ou des autres postes

- Que représente pour vous une montre ?

- Pourquoi travailler dans l'industrie horlogère et pas dans une autre branche ?

- D'après vous, que représentaient les produits que vous fabriquiez aux yeux des consommateurs ?

- Rapport à l'objet
- valeurs symboliques de l'objet

- Dans quelle « ambiance » travailliez-vous ?

- Quelles étaient vos relations avec vos collègues ?

- Avec vos supérieurs hiérarchiques (ou avec vos employés) ?

- Quelles étaient vos relations avec les employés des autres usines horlogères ?

- Mode de régulation des rapports sociaux
- Relations au sein de l'entreprise

- Y avait-il une activité syndicale dans l'entreprise où vous travailliez ?

- Y avez-vous pris part ? Pourquoi ?

- Que représentaient pour vous les syndicats dans l'entreprise ?

- Quel a été leur rôle au moment du déclin horloger ?

- Le syndicalisme au sein de l'industrie horlogère bisontine
- Les représentations relatives aux syndicats
- Rôle des syndicats au moment du déclin horloger

- D'après vous, pourquoi l'horlogerie a-t-elle disparu de Besançon ?

- Que s'est-il passé pour vous au moment du déclin horloger ?

- D'après vous, une ou des activités ont-elles remplacé l'horlogerie sur le territoire ?

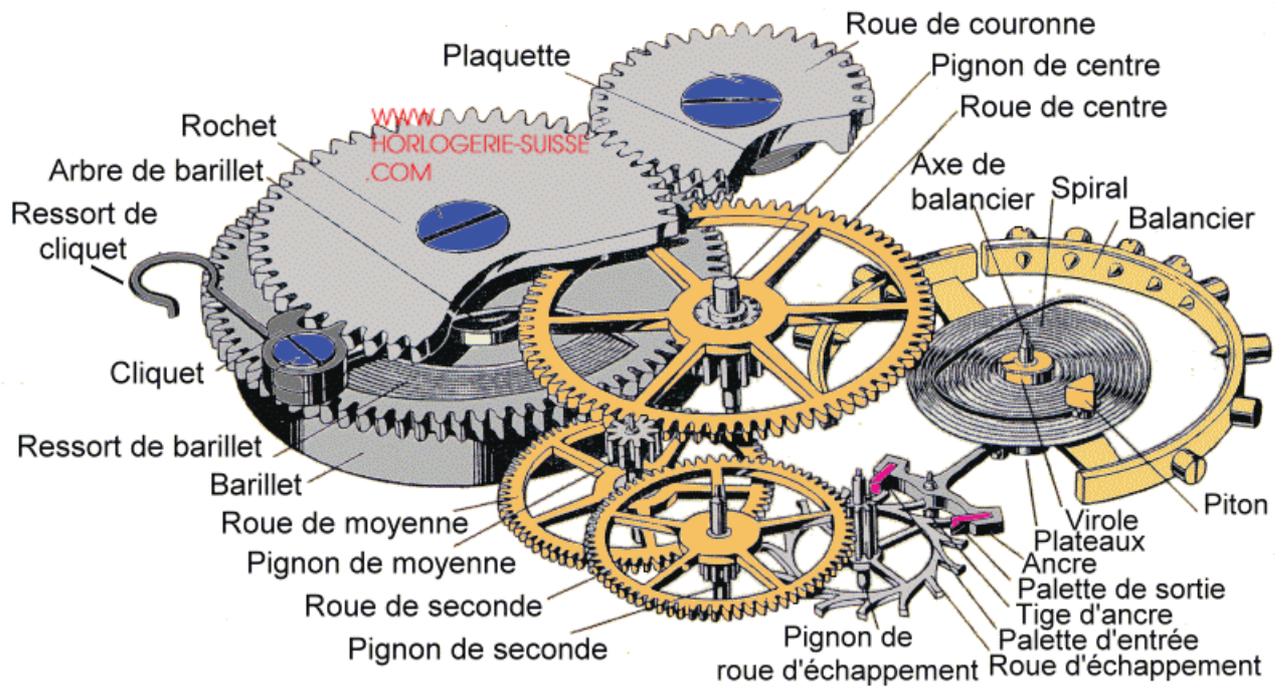
- Si oui, pensez-vous que ces activités soient liées à l'horlogerie et pourquoi se sont-elles succédées ?

- Que pensez-vous globalement de ces changements ?

- la « crise » horlogère
- Représentations du changement
- Pertes et bénéfices dans le changement

ANNEXE 3

LES COMPOSANTS DE LA MONTRE MECANIQUE



ANNEXE 4

CARTE CETE HOR 1954

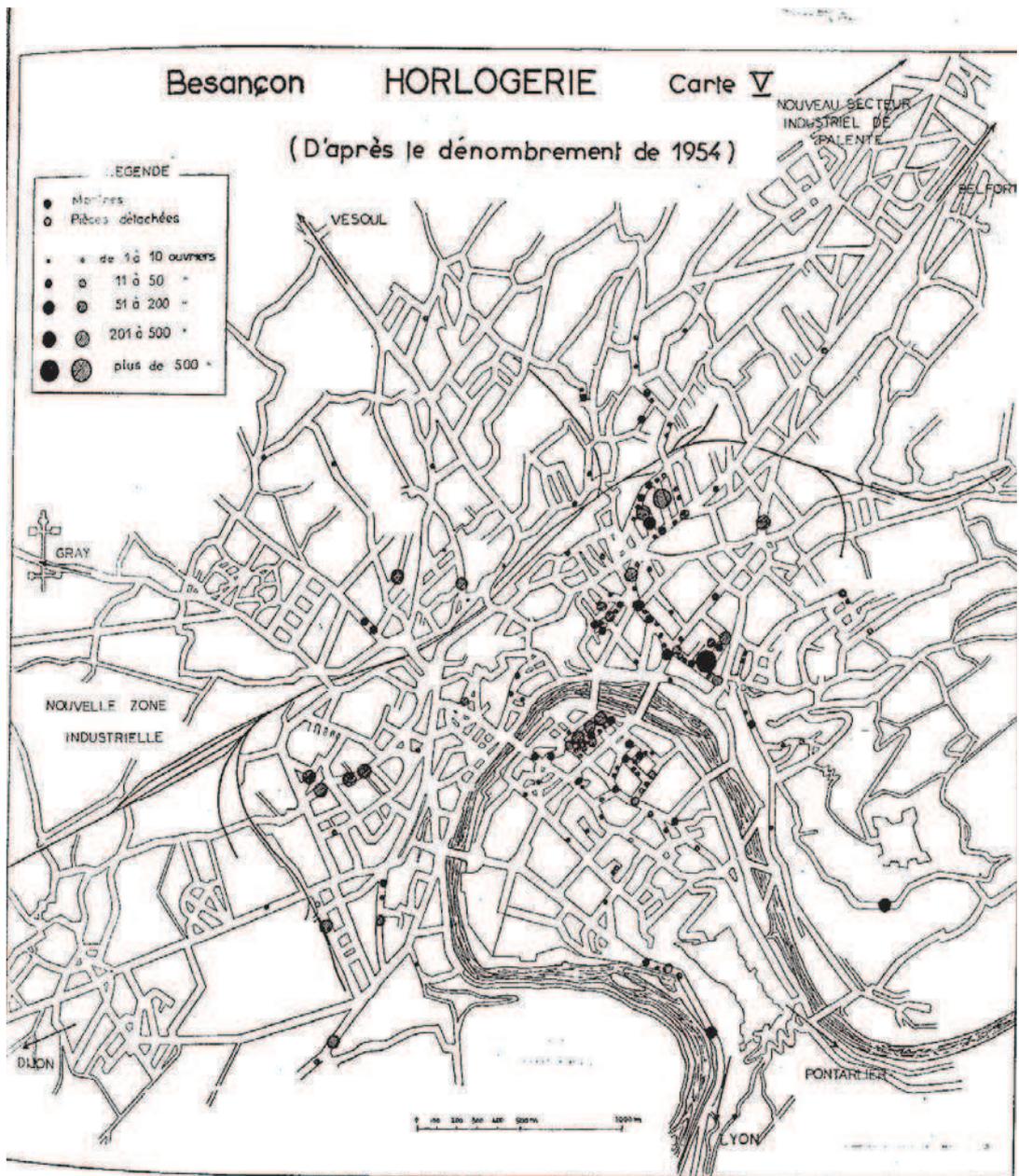


Figure 7 bis

ANNEXE 5

GLOSSAIRE DES PRINCIPAUX PROCEDES DE FABRICATION EN MECANIQUE PRESENTS DANS L'INDUSTRIE HORLOGERE BISONTINE

Principaux procédés de fabrication en mécanique présents dans l'industrie horlogère bisontine

- **Décolletage** : désigne un domaine de la fabrication où des pièces de révolution (vis, boulon, axe...) sont usinées par enlèvement de matière à partir de barres de métal, à l'aide d'un outil coupant.

- **Découpage** : procédé de fabrication de pièces. On distingue le « **découpage** » par cisailage pour obtenir un pourtour défini selon une forme et des cotes précises ; et le « **poinçonnage** » qui permet d'ajourer une pièce, par perforation par exemple.

- **Emboutissage** : technique de fabrication permettant d'obtenir, à partir d'une feuille de tôle plane et mince, un objet dont la forme n'est pas développable.

- **Fraisage** : désigne un procédé d'usinage par enlèvement de matière par le biais d'une machine-outil appelée « fraiseuse ». Cette machine combine deux mouvements : elle fait tourner l'outil de coupe et avance la pièce à usiner.

- **Rectification** : la rectification d'une pièce mécanique est une opération destinée à améliorer son état de surface. La rectification s'effectue sur une machine-outil, « la rectifieuse ». La rectification appartient au domaine du « **traitement de surface** », opération mécanique, chimique, électrochimique ou physique qui a pour conséquence de modifier l'aspect ou la fonction de la surface des matériaux afin de l'adapter à des conditions d'utilisation données.

- **Usinage** : famille de techniques de fabrication de pièces mécaniques dont le principe consiste à enlever de la matière de manière à donner à la pièce brute la forme voulue, à l'aide d'une machine-outil.

- **Tournage** : procédé d'usinage par enlèvement de copeaux qui consiste à l'obtention de pièces de forme cylindrique et/ou conique à l'aide d'outils coupants sur des machines appelées « tours ».

ANNEXE 6

**TABLEAU DE L'ORGANISATION HORLOGERE
FRANCAISE DANS LES ANNEES 1960**

ANNEXE 7

**LETTRES DE SOUTIEN A LA LABELLISATION DU
« POLE DE COMPETITIVITE MICROTECHNIQUES »**



**Conseil régional
de Franche-Comté**

Besançon, le 28 février 2005

Le Président

Monsieur le Préfet de la Région
de Franche-Comté
Préfet du Doubs
8bis, rue Charles Nodier
25035 Besançon Cédex

Monsieur le Préfet

L'appel à projet « pôles de compétitivité » a permis à l'ensemble des acteurs économiques de Franche-Comté, publics ou privés, de se réunir et de se mobiliser autour du secteur des microtechniques, poursuivant ainsi une dynamique de structuration de ce secteur d'activité lancée depuis plus de 15 ans.

Tous les jours, les produits que nous utilisons en matière de téléphonie, de bio-médical, des transports, de l'informatique, du luxe sont conçus et fabriqués en Franche-Comté. Pour donner toute sa mesure à cette réalité assise sur la légitimité historique de « terre des microtechniques » qui caractérise la Franche-Comté, les francs-comtoises et les franc-comtois issus des entreprises, des laboratoires de recherche, des centres de formation, des collectivités, ont collaboré étroitement et quotidiennement depuis plusieurs mois à l'élaboration des projets qui composent le dossier qui vous est remis aujourd'hui.

Le travail accompli est le résultat d'une coopération construite pas à pas depuis de nombreuses années entre les milieux de l'industrie, de la recherche et de la formation, conscients du fort potentiel que représentent les microtechniques en Franche-Comté et du rayonnement international qui en résulte.

La Région Franche-Comté a initié puis soutenu dès l'origine cette démarche progressive de structuration : création de l'Institut des microtechniques en 1989, restructuration de l'ENSMM en 1995, lancement du Centre de transfert des microtechniques en 1998, soutien constant au salon international « Micronora » à Besançon, contrats de progrès « horlogerie », « lunetterie », « découpage-emboutissage », développement des formations supérieures dans les lycées, création et développement de la technopole TEMIS, accompagnement de la création du laboratoire FEMTO en 2003...

.../...

Le projet de pôle de compétitivité « microtechniques » s'inscrit ainsi dans la continuité des efforts de structuration menés par la Région, les autres collectivités, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et les industriels regroupés au sein du « comité microtechnique ». Il est donc parfaitement naturel que la Région Franche-Comté soutienne fortement ce projet, et prévoit d'y consacrer des financements conséquents.

La Région s'engage, en complément et sous réserve du soutien financier que l'Etat apportera dans le cadre de la labellisation « pôle de compétitivité », à réserver une enveloppe de 5 millions d'euros sur 3 ans, au financement des projets émergents au sein du pôle, au soutien à des organismes d'interface et aux structures dédiées à son animation, en supplément de l'effort déjà réalisé en faveur de ce secteur, qui avoisine le million d'euros par an.

La Région mobilisera ses outils d'intervention en matière d'intervention économique, de recherche et de formation professionnelle ainsi que les nouveaux dispositifs financiers et fiscaux que les régions seraient autorisées à mettre en œuvre dans l'hypothèse d'une évolution des réglementations nationale et européenne liée à cette nouvelle approche de « pôle de compétitivité ».

Certain que cet engagement de la Région Franche-Comté saura vous convaincre de ma détermination à voir aboutir ce projet, je vous prie d'agréer, Monsieur le Préfet, l'assurance de ma considération distinguée.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized, somewhat abstract scribble that appears to be the name 'Raymond Forni'.

Raymond Forni



Le Doubs

CONSEIL GÉNÉRAL

Besançon, le 28 FEV. 2005

DIRECTION DES FINANCES ET DE L'ECONOMIE
Service économie
Affaire suivie par : Jean-Christophe JACQUIN
Ligne directe : 03.81.25.80.53
Réf. : CM

M. le Préfet de la Région de Franche-Comté
Préfet du Doubs
S.G.A.R.
8, bis rue Charles Nodier
25035 BESANCON CEDEX

Monsieur le Préfet,

Hérité de la tradition horlogère, le savoir faire microtechnique constitue aujourd'hui une filière d'excellence pour l'économie du Doubs et de la Région Franche-Comté. Son développement est un enjeu majeur pour le Conseil général du Doubs qui apporte un soutien actif à cette filière qui irrigue une grande part du tissu industriel du Doubs.

En effet, l'industrie microtechnique compte aujourd'hui plus de 8 000 emplois dans le Doubs répartis dans 250 entreprises et constitue, avec le secteur automobile, le principal poumon économique du Doubs.

Le Département intervient, en ce sens, au côté des entreprises microtechniques pour les soutenir dans leurs projets de développement au travers de ses politiques d'aides économiques (aménagement de terrains industriels, immobilier d'entreprise, aide à l'investissement matériel et renforcement des fonds propres).

Au-delà de ces aides directes aux projets industriels participant au développement de la filière, le Conseil général est également un partenaire actif des structures d'appui à la filière et soutient notamment le Centre de Transfert en Micro et Nanotechnologies (aide de 200 000 € votée en 2004-2005). Membre du syndicat mixte de TEMIS, le Conseil général a également la volonté de promouvoir cette technopôle dédiée aux microtechniques sur l'agglomération bisontine.

Dans ce contexte, la candidature portée par les entreprises, les acteurs de la recherche publique et de la formation de Franche-Comté, au titre de l'appel à projet « Pôles de compétitivité » lancé par le Gouvernement a retenu toute l'attention du Conseil général du Doubs.

A la lumière des estimations budgétaires globales chiffrées dans le dossier de candidature, le Département du Doubs s'engage donc, en complément et sous réserve du soutien financier que l'Etat apporterait dans la cadre de la labellisation « pôle de compétitivité », à réserver, pendant les 3 prochaines années, une enveloppe spécifique au financement des projets émergeant au sein du Pôle pour un total qui pourrait atteindre 1,5 M€ sur cette période de 3 ans.

A cet effort financier, il convient d'ajouter une enveloppe d'un montant de 1,5 M€ destinée à participer au financement de TEMIS Sciences.



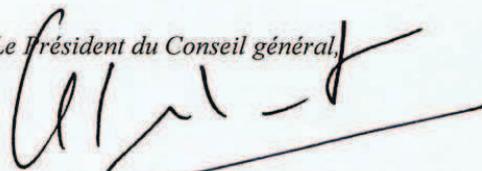
Pour nous écrire ou nous rencontrer : Conseil général du Doubs - 7, avenue de la Gare d'Eau - 25031 Besançon Cedex
Pour nous contacter : Tél. 03.81.25.81.25 - Fax 03.81.25.80.51 - E-mail : info@doubs.fr

Considérant l'importance économique de ce projet pour le Doubs, le Conseil général témoigne ainsi la volonté d'apporter aux projets qui ont émergé ou qui émergeront au sein du Pôle « Microtechniques » un soutien financier à la hauteur de ces enjeux.

Cet engagement général se rapporte des opérations qui concerneront le territoire départemental et demeure suspendu à l'étroite association du Département au contenu et aux objectifs des actions à entreprendre dans le cadre du pôle « Microtechniques ».

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Préfet, l'expression de ma considération très distinguée.

Le Président du Conseil général,



Claude JEANNEROT



Communauté
d'Agglomération
du Grand Besançon

Réf. : SD/AK 05.319
Dossier suivi par Serge DOMINICI
Objet : Pôle de compétitivité Microtechniques et
Nanotechnologies de Franche-Comté

Monsieur Jean-Louis FOUSSERET
Président de la Communauté d'Agglomération du
Grand Besançon

A

Monsieur Gérard FLEURY
Président du Comité des Microtechniques de
Franche-Comté
C/o IMASONIC
15 rue Alain Savary
25000 BESANCON

Besançon, le 25 février 2005

Monsieur le Président,

La Communauté d'Agglomération du Grand Besançon est à vos côtés pour soutenir le projet de Pôle de compétitivité des microtechniques et nanotechnologies de Franche-Comté.

Son soutien se traduira par une participation financière de près de deux millions d'euros sur une période de trois ans, au travers de mesures diverses allant d'exonérations de taxe professionnelle à l'aide à l'implantation d'entreprises, en passant par une politique déjà active d'accompagnement à la création d'entreprises de technologies (construction de Temis-innovation, pépinières et hôtels d'entreprises...).

Ainsi, avec la Région et les Départements, la CAGB agira pour la réalisation des actions constitutives du Pôle dans le souci de faire bénéficier le territoire d'un réel effet levier pour son développement.

Souhaitant vivement que ce Pôle soit prochainement labellisé au niveau national,

je vous prie de d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Très sincèrement
Le Président,
J. Fousseret
Jean-Louis FOUSSERET
Maire de Besançon



DIRECTION REGIONALE FRANCHE-COMTE

Le Directeur Régional Franche-Comté

Monsieur le Président
du Comité des Microtechniques
de Franche-Comté
UIMM Franche-Comté
11 bis rue Nicolas Bruand

25043 BESANCON CEDEX

Dossier n° :
Suivi par : René-Paul Gattefossé *RG*
Tél./ Fax : 03 81 25 07 21 / 03 81 25 07 08

Besançon, le 28 février 2005

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous annoncer que la Caisse des Dépôts, Direction régionale Franche-Comté, apportera son soutien au pôle de compétitivité des Microtechniques.

Les interventions de la Caisse des Dépôts concernent 3 grands domaines d'activité :

- Apport en fonds propres pour les entreprises des secteurs de l'innovation au travers des outils financiers soutenus par la Caisse des Dépôts
- Investissement dans les infrastructures numériques de très haut débit (et apport d'ingénierie connexe)
- Investissement immobilier : immobilier d'entreprises spécifique et logements intermédiaires à destination des chercheurs et cadres d'entreprises.

Je souhaite vivement que la candidature que vous portez soit retenue compte tenu du rayonnement et des atouts de notre région dans le domaine des Microtechniques et des Nanotechnologies.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, en l'expression de mes sentiments distingués.

Jean-Paul Guérin

Résumé

Pendant près de deux siècles, les générations d'horlogers bisontins se sont transmis valeurs, savoirs, passion pour ce métier qui s'est ancré fortement dans le territoire bisontin. Lorsque l'innovation technique du quartz remet en question la production horlogère traditionnelle dans les années 1970, la fabrication de montres disparaît. Lui succède alors une activité centrée sur les "microtechniques", présentée communément comme l'héritière des savoirs horlogers. Quelle est la nature véritable de cet héritage ? Dans le cadre de notre thèse, nous tentons de répondre à cette question, en analysant le processus de reconversion de l'industrie horlogère vers les microtechniques. Nous cherchons à comprendre comment des catégories professionnelles autrefois réunies autour d'un projet commun et réunies par une culture collective fortement cohésive se désolidarisent dans un contexte de crise. Les places occupées dans le système initial ont lentement façonné des identités spécifiques, masquées pourtant par la culture collective. Dans une période d'instabilité provoquée par des bouleversements environnementaux, ces identités s'affirment et les normes, représentations et valeurs de chaque groupe produisent des logiques d'acteurs différentes. Le groupe capable de puiser dans ses ressources pour s'adapter aux transformations de l'environnement acquiert le pouvoir, que d'autres perdent en refusant le changement. L'orientation de l'activité vers le secteur des microtechniques peut donc être envisagée comme une stratégie favorable à la pérennisation des savoirs d'une des catégories en présence. Plutôt qu'un simple phénomène d'ajustement à des nouvelles contraintes économiques et techniques, le changement peut donc être analysé – aussi – comme un phénomène microsocial, résultat de logiques d'acteurs et de luttes pour la maîtrise de l'avenir d'une industrie territorialisée.

Mots-clés : sociologie des organisations, système, profession, pouvoir, logiques d'acteurs, changement, innovation, développement local.

Summary

For nearly two centuries, generations of clockmakers from Besançon have transmitted their values, knowledges and passion for this job that has deeply rooted into Besançon territory. In the 70's, the new "quartz" technic questioned the traditional clock-making and the traditional watchmaking disappeared. Then come the turn of an activity based on microtechnics, which is seen as the legacy of clock-making knowledge. What is the true nature of this legacy ? Throughout our Phd, we tried to answer this question, analysing how the watchmaking industry evolved to microtechnics. We tried to understand how the professional categories, that used to be united around a common project and united by a highly cohesive culture, set apart in a crisis time. The jobs which were initially occupied created little by little some specific identities, hidden however by the global culture. In this period of relative instability caused by environmental changes, these identities assert and the norms, representations and values of each group create different logics. The group which is able to draw from its own resources to adapt itself to the environmental changes gets the power that others lose when they refuse these changes. Thus, the orientation of this activity to the microtechnics sector can be conceived as a strategy which would help the knowledge of one of the present categories perpetuate. Rather than a simple adjusting phenomenon to new economical and technical constraints, this change can therefore be also analysed as a microsocial phenomenon resulting from logics and fights to master the future of this territorialized industrie.

Key-words : sociology of organizations, system, profession, power, actor's logics, change, innovation, local development.