



HAL
open science

Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après crise (2008-2018)

Juan Sebastián Carbonell

► **To cite this version:**

Juan Sebastián Carbonell. Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après crise (2008-2018). Sociologie. Université Paris sciences et lettres, 2018. Français. NNT : 2018PSLEE091 . tel-03412060

HAL Id: tel-03412060

<https://theses.hal.science/tel-03412060>

Submitted on 2 Nov 2021

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.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'École Normale Supérieure de Paris

Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après la crise (2008-2018)

Ecole doctorale n°286

Ecole doctorale de l'EHESS

Spécialité Sociologie

COMPOSITION DU JURY :

M. BEAUD Stéphane
Université de Poitiers, Directeur

M. BOUFFARTIGUE Paul
CNRS-LEST, Rapporteur

Mme. CÉLÉRIER Sylvie
Université de Lille 1, Membre du jury

M. DIDRY Claude
Ecole Normale Supérieure de Paris,
Membre du jury

M. ECKERT Henri
Université de Poitiers, Directeur

M. LOMBA Cédric
CNRS-CRESPPA, Rapporteur

Soutenu par Juan Sebastián
CARBONELL
le 30 novembre 2018



Table des matières

| | |
|--|------------|
| Table des matières | 3 |
| Remerciements | 6 |
| Introduction | 9 |
| 1. Après la catastrophe : dix ans de crise économique mondiale | 9 |
| 2. Une enquête sur une fraction du « salariat populaire » | 13 |
| 3. Résistances, conflictualités et quant-à-soi ouvrier face aux transformations du travail..... | 15 |
| 4. Vers un nouveau régime de production ? | 19 |
| Chapitre préliminaire - Une sociologie « par en bas » de la crise..... | 23 |
| 1. L'entrée dans le terrain | 23 |
| 2. Décentrer le regard de la CGT : à la recherche de plusieurs alliés d'enquête..... | 25 |
| 3. Enjeux méthodologiques de l'enquête par entretiens..... | 29 |
| Chapitre 1 - Peugeot dans la tourmente..... | 35 |
| 1. La crise du groupe PSA..... | 36 |
| 1.1. L'imposition de la nécessité d'un accord de compétitivité | 36 |
| 1.2. La mise en place d'un cadre légal favorable aux accords de compétitivité..... | 40 |
| 2. La négociation et la mise en place du Nouveau contrat social..... | 43 |
| 2.1. Les premières mesures de compétitivité | 44 |
| 2.2. La négociation du NCS | 46 |
| 2.3 Le passage en « monoflux »..... | 53 |
| 3. L'impossible contestation syndicale..... | 55 |
| 3.1. Négocier ou contester le plan de la direction ? | 56 |
| 3.2. La forte permanence des fidélités syndicales après les élections professionnelles..... | 64 |
| 4. Maksim, un chef déçu par PSA | 73 |
| Chapitre 2 - La réorganisation de l'atelier montage..... | 81 |
| 1. Un exemple de « modernisation » des chaînes automobile : Sochaux 1989-1994 | 83 |
| 2. L'usine « modèle » | 87 |
| 2.1. Le transfert des effectifs | 87 |
| 2.2. La nouvelle organisation du travail au montage | 92 |
| 3. Expériences de travail dans le nouvel atelier | 99 |
| 3.1. Attentes et expectatives | 100 |
| 3.2. Un changement spatial et temporel..... | 107 |
| 4. La renégociation des enjeux symboliques dans l'atelier | 112 |
| 3.1. L'excellence comme discipline | 112 |
| 4.2. Le vieux syndicaliste et la nouvelle usine..... | 118 |
| Chapitre 3 - L'histoire du Centre de Production de Mulhouse et sa place dans le système PSA.. | 125 |
| 1. Immigrés et paysans | 128 |
| 1.1. À l'ombre de Sochaux..... | 128 |

| | |
|---|------------|
| 1.2. La logique du recrutement de la main-d'oeuvre | 132 |
| 1.3. Le retournement des années 1980 | 136 |
| 1.4. Une histoire politique | 140 |
| 2. Les deux visages de l' « Archipel Peugeot » | 144 |
| 2.1. La CGT PSA-Mulhouse : un « village gaulois » | 147 |
| 2.2. François : d'Aulnay à Mulhouse | 158 |
| 3. Des ouvriers conservateurs ? | 162 |
| Chapitre 4 - Faire travailler plus : l'introduction d'un dispositif de rallongement horaire.... | 173 |
| 1. Un processus d'intégration du temps hors travail dans le temps de travail | 176 |
| 1.1. Un temps sans valeur | 176 |
| 1.2. Le rétrécissement des « interstices » | 181 |
| 2. Le dérèglement | 188 |
| 3. L'impossibilité de gérer son temps au travail | 190 |
| 3.1. « Gratter » des minutes de pause supplémentaires | 191 |
| 3.2. Des appropriations différenciées des perturbations introduites par le dispositif | 196 |
| 4. Contester le cadre temporel ou contester au sein du nouveau cadre temporel ? | 199 |
| 4.1. Contester les « excès » du dispositif | 200 |
| 4.2. Retour sur trois débrayages contre l'overtime | 204 |
| Chapitre 5 - Modulation, disponibilité temporelle et surcroît de travail | 217 |
| 1. Les étapes de la mise en place d'une modulation collective du temps de travail à PSA | 221 |
| 2. Trouver son compte | 227 |
| 2.1. « C'est un calcul à faire pour chacun » | 227 |
| 2.2. Des appropriations inégales du nouveau régime horaire | 232 |
| 2.3. Des tendances à l'accroissement de la disponibilité temporelle : les travailleurs de la nuit | 235 |
| 3. Quel sens donner à la fatigue au travail ? | 238 |
| 3.1. « Travailler fatigue » | 239 |
| 3.2. Faire face à la « mauvaise fatigue » | 245 |
| 3.3. Fatigue, syndicalisme et domination | 249 |
| 4. Arrangements individuels à défaut de mobilisations collectives ? | 253 |
| Chapitre 6 - Les transformations de l'ambiance..... | 265 |
| 1. Convivialité contre sociabilité | 268 |
| 1.1. L'ambiguïté des moments de « convivialité » | 268 |
| 1.2. Des « cinq minutes Jeanmougin » à la mise en place du « H0 » | 277 |
| 2. L'interdiction totale de l'alcool | 282 |
| 2.1. La nouvelle place de l'alcool à l'usine | 282 |
| 2.2. Surveiller et produire | 289 |
| 3. Sylvie : quand une ouvrière parle des changements au travail | 293 |
| 3.1. Être une femme dans une usine d'hommes | 293 |
| 3.2. « C'est devenu rigide » | 296 |
| 4. La classe ouvrière va au paradis : sur le rapport entre religion et travail | 300 |
| 4.1. « On ne me définissait plus comme un noir, mais on me définissait comme un musulman » | 301 |
| 4.2. L'adoption d'une posture défensive : se cacher ou subir | 308 |
| Chapitre 7 - Moderniser le travail, moderniser la main-d'oeuvre | 313 |
| 1. Les mains fragiles | 318 |

| | |
|--|------------|
| 1.1. « Il y a ceux qui tiennent et ceux qui tiennent pas » | 318 |
| 1.2. Poussés aux marges du travail | 320 |
| 2. La crainte de l'inaptitude..... | 326 |
| 2.1. « À un moment donné faut savoir gérer les anciens » | 326 |
| 2.2. Le recours au syndicat comme barrière à l'inaptitude..... | 331 |
| 3. Les usages de soi | 342 |
| 4. « La vie s'arrête pas après Peugeot » : sortir de la condition ouvrière..... | 349 |
| Chapitre 8 - Les intérimaires peuvent-ils parler ? | 357 |
| 1. 2012-2015 : les années noires et la « reprise »..... | 359 |
| 2. « Je savais pas que c'était comme ça » : deux ouvriers du bâtiment à PSA..... | 366 |
| 3. Après une mission d'intérim : la traversée du désert..... | 372 |
| 3.1. La découverte retrospective des avantages du travail ouvrier | 372 |
| 3.2. Une domestication réussie | 376 |
| 4. Selim : de la fac à l'usine, en passant par les mouvements étudiants | 380 |
| 4.1 L'importation de pratiques militantes du monde étudiant..... | 383 |
| 4.2. Deux formes de réinvestissement du capital scolaire à l'usine..... | 387 |
| 5. L'entrée dans le champ de luttes de l'usine ou la cause des intérimaires | 390 |
| 5.1. La revalorisation de la virilité ouvrière..... | 391 |
| 5.2. Puiser dans les ressources symboliques des jeunes des classes populaires | 394 |
| 5.3. Le genre de la mobilisation..... | 398 |
| Chapitre 9 - Entre « la boîte à lettres » et « le mégaphone » : le syndicalisme CFDT après la | |
| crise | 405 |
| 1. La CFDT PSA-Mulhouse, un syndicat qui « ne signe pas tout »..... | 408 |
| 2. Une politique instrumentale de fidélisation..... | 415 |
| 3. Devenir un syndicat « participatif » | 420 |
| 3.1. La signature du NEC par la CFDT | 420 |
| 3.2. Un changement dans la nature des relations entre direction et syndicat | 425 |
| 3.3. « Recadrer » les militants..... | 431 |
| 4. La fuite en avant de la professionnalisation de l'activité syndicale..... | 433 |
| 5. Choisir entre les rétributions du travail et les rétributions du syndicalisme..... | 443 |
| Conclusion..... | 451 |
| 1. La crise comme mode de gestion des entreprises et de leurs salariés | 451 |
| 2. De nouvelles formes de surtravail liées au temps de travail | 453 |
| 3. Transformations de l'emploi et des relations professionnelles. | 457 |
| 4. « Politiquement, il y a personne qui peut nous aider » : crise économique et crise politique..... | 458 |
| Bibliographie..... | 463 |
| Annexes..... | 483 |

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mes directeurs Stéphane Beaud et Henri Eckert. Leurs travaux sur les ouvriers de l'industrie automobile sont à l'origine de mon intérêt pour mon objet et ont inspiré une grande partie de mon travail.

À Mulhouse j'ai bénéficié du soutien de Vincent Duse, de Ronald Laventin et d'Ekrem Budak. Ouvriers et militants, ils ont accepté de m'ouvrir les portes du monde atypique de la classe ouvrière mulhousienne. Ils se sont toujours montrés disponibles et n'ont pas hésité à répondre à mes questions. Cette recherche n'aurait pas été possible sans eux. Il va de soi que je tiens à remercier aussi les ouvriers et ouvrières de PSA-Mulhouse. Syndicalistes ou « simples ouvriers », ils ont partagé leurs craintes et leurs espoirs avec moi.

Contre l'idée que la science est une pratique individuelle, je voudrais rappeler qu'à Paris j'ai bénéficié du cadre intellectuel enrichissant offert par le séminaire « Conflictualités au travail », organisé au département de sciences sociales de l'ENS-Ulm avec Chloé Biaggi, Anaïs Bonanno, Cyrine Gardes, Angelo Moro, Quentin Schnapper et Lucas Tranchant. Je voudrais remercier aussi les organisateurs et organisatrices du séminaire « Lectures de Marx », qui a lieu depuis une dizaine d'années à l'ENS-Ulm, et où j'ai essayé, bon an, mal an, de leur proposer une lecture sociologique de Marx.

Je voudrais également remercier pour leurs commentaires sur divers moments du travail Anne Bory, Paul Bouffartigue, David Gaborieau, Vincent Gay, Armelle Gorgeu, Nicolas Hatzfeld, René Mathieu, Alexandra Oeser, Michel Pialoux et Quentin Ravelli. Leurs commentaires ont corrigé des aspects cruciaux de cette thèse. Plusieurs autres personnes ont accepté de relire des chapitres et de faire des commentaires et des corrections précieux : Jordi Brahamcha-Marin, Chloé Calame, Alice de Charentenay, Yohann Douet, Hamza Esmili, Matthieu Gimat, Vincent Heimendinger, Guillaume Lancereau et Frédéric Salin. Je tiens à remercier également Thierry Pillon pour son soutien.

Enfin, cette thèse n'aurait pas été possible sans le soutien de Jorge et d'Ivonne, de Benoît et de Nicole, et de tous ceux et celles de l'autre côté de l'Atlantique. Le dernier mot s'adresse bien sûr à Aurore Koechlin, camarade et complice, qui a fait preuve d'un soutien sans faille pendant toute la durée de cette thèse.

Enchaînez-nous à nos machines,
pour que nous ne fassions qu'un avec leurs engrenages !
Esclaves ? Eh bien tant pis,
car nous voulons oeuvrer !

Josef Kjellgren, « Chant des machines après un long chômage »

Introduction

Le jour de son investiture à la Présidence de la République, le 14 mai 2017, Emmanuel Macron a descendu les Champs-Élysées à bord d'une DS7 Crossback, le nouveau modèle assemblé à l'usine PSA de Mulhouse depuis mars 2017 sur une ligne de montage flambant neuve et ultra-moderne. Cette ligne de montage, où l'on travaille samedis, dimanches et plusieurs jours fériés, nécessite plusieurs centaines d'ouvriers en moins pour produire autant de voitures que dans l'ancienne ligne de montage ; si le programme de production du jour n'a pas été atteint, la direction peut alors déclencher un temps de travail supplémentaire qui peut aller de dix minutes à une heure (les salariés sont prévenus seulement deux heures plus tôt) ; la plupart des postes aménagés pour des salariés à capacités restreintes, tels les postes de contrôle, ou les postes de préparation, ont été supprimés ; en même temps, on trouve sur le site à ce moment-là autour de 700 intérimaires (1 600 un an plus tard) sur quelque 5 200 ouvriers.

Les médias ont vu dans cette « voiture politique » un « gage d'adhésion à la modernité » et l'expression des nouvelles ambitions du groupe PSA¹. Néanmoins, cinq ans plus tôt, en juillet 2012, la presse nationale s'inquiétait du futur de PSA, alors que des rumeurs de faillite circulaient². Comment est-ce qu'en cinq ans PSA a réussi à « sortir de la crise » et à renouer avec les profits ?³

1. Après la catastrophe : dix ans de crise économique mondiale

Que veut dire enquêter sur les ouvriers après la crise économique de 2008 et presque vingt ans après la publication de *Retour sur la condition ouvrière* de Stéphane Beaud et Michel Pialoux⁴ ? Deux types de travaux sur les classes populaires contemporaines ont vu le jour ces dernières années. Une partie d'entre eux a participé au renouvellement de la notion de « classes populaires », s'atta-

¹ « La DS7, nouveau carrosse présidentiel, est-elle une voiture politique ? », *Le Monde*, 14 mai 2017.

² « PSA Peugeot Citroën, une entreprise au pied du mur », *Le Parisien*, 7 juillet 2012 ; « PSA : les marchés s'interrogent sur la possibilité de défaut », *Le Monde*, 19 juillet 2012.

³ Nous nous posons la question de manière semblable à Quentin Ravelli : face à une baisse de la rentabilité de l'industrie pharmaceutique, « comment accroître la rentabilité des salariés pour contrer cette baisse des profits ? Quelle stratégie de réorganisation du travail industriel faut-il mettre en oeuvre pour que les travailleurs du groupe continuent à rapporter la même plus-value exceptionnelle et l'augmenter si possible ? », RAVELLI Quentin, *La stratégie de la bactérie. Enquête au coeur de l'industrie pharmaceutique*, Seuil, Paris, 2015, p. 148 ; Il en est de même pour Marlène Benquet au sujet de Batax, entreprise de la grande distribution : « Comment l'investissement des salariés est-il obtenu dans ce contexte de financiarisation de l'actionariat et de réduction des coûts ? », BENQUET Marlène, *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris, 2013, p. 11.

⁴ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, Paris, 1999.

chant à l'étude de secteurs « oubliés » et marginalisés par la sociologie du monde ouvrier, par exemple les femmes de ménage⁵, les aides à domicile⁶, les travailleurs de la logistique⁷, ou encore les ouvriers du secteur public⁸. Ainsi, le visage que dessine la sociologie des classes populaires contemporaines apparaît comme radicalement nouveau⁹. D'autres travaux, à l'image du double numéro de *Travail et emploi* de 2014¹⁰, ou de *Quand ils ont fermé l'usine* du Collectif du 9 août de 2017¹¹, ont insisté sur les « expériences et contestations » face aux fermetures d'usine et aux restructurations. Pourtant, les licenciements et les fermetures de sites ne sont qu'une des stratégies patronales à l'oeuvre depuis 2008, et le chômage n'est qu'une des expériences que les classes populaires font de la crise. Peu de travaux se sont intéressés aux « accords de compétitivité » qui se sont multipliés ces dernières années dans l'industrie et à leurs conséquences. Qu'en est-il des salariés qui restent dans le cadre d'accords de compétitivité et de modernisation à marche forcée de l'industrie ? Autrement dit, que font les stratégies patronales aux ouvriers en période de crise ?

Pour répondre à cette problématique, nous avons réalisé une enquête de terrain entre 2013 et 2017 au croisement de la sociologie du travail et de la sociologie des classes populaire sur les conséquences des mesures de compétitivité auprès des ouvriers de l'usine PSA-Mulhouse. Nous avons fait le choix d'étudier un objet « sur-travaillé », voire « saturé » : celui des ouvriers de l'industrie automobile en France. Cet objet bénéficie de l'accumulation d'une longue tradition d'enquêtes ethnographiques et historiques depuis les années 1960, où les « usines-bastions » occupent une place particulière, à l'image de l'usine PSA de Sochaux-Montbéliard¹², ou celle de Renault-

⁵ NIZZOLI Cristina, *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle »* (Marseille et Bologne), Presses Universitaires de France, Paris, 2015.

⁶ AVRIL Christelle, *Les aides à domicile : un autre monde populaire*, La Dispute, Paris, 2014.

⁷ GABORIEAU David, *Des usines à colis : trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2016.

⁸ THIBAUT Martin, *Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens*, Raisons d'agir, Paris, 2013.

⁹ Pour une synthèse des travaux récents sur les classes populaires contemporaines, voir : SIBLOT Yasmine, CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, MASCLET Olivier et RENAHY Nicolas, *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Armand Collin, Paris, 2015.

¹⁰ *Travail et emploi*, « Une crise sans précédent ? Expériences et contestations des restructurations (I) », n° 137, 2014, et *Travail et emploi*, « Une crise sans précédent ? Expériences et contestations des restructurations (II) », n° 138, 2014.

¹¹ Collectif du 9 août, *Quand ils ont fermé l'usine. Lutter contre la délocalisation dans une économie globalisée*, Agone, Marseille, 2017.

¹² Voir : HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Les Éditions de l'atelier/Éditions ouvrières, Paris, 2002.

Billancourt¹³. Les travaux plus récents sur les ouvriers de l'industrie automobile datent néanmoins d'il y a plus d'une dizaine d'années¹⁴. Or, ce travail a lieu dans une conjoncture historique différente : la crise économique de 2008 a entraîné le monde ouvrier dans la tourmente. Il s'agit donc de rendre compte des conséquences pour le groupe ouvrier de ces métamorphoses en cours, ainsi que de contribuer à une compréhension de la condition ouvrière contemporaine dans la France d'après la crise économique.

Un double écueil est alors à éviter, celui du « toujours ainsi » et du « jamais vu »¹⁵. Le premier écueil consiste à se replier dans la continuité d'une approche d'une classe ouvrière de l'« âge d'or ». Ce danger est bien réel pour un secteur dont une des caractéristiques est la permanence de l'héritage taylorien et l'existence jusqu'à nos jours de grandes concentrations d'ouvriers de production. En effet, les usines automobiles font encore partie aujourd'hui des principaux sites industriels de France (voir encadré). Un autre volet de ce même écueil consiste à se satisfaire de la « crise du groupe ouvrier » et de la « fin symbolique de la classe ouvrière » décrite par l'ensemble des travaux des années 1990-2000. Bref, de n'y voir toujours qu'un « continent morcelé et silencieux »¹⁶. Dans les deux cas, on s'inscrirait dans la permanence des analyses précédentes produites sur le groupe ouvrier des usines automobiles, sans voir les évolutions qu'il a connues. Mais un deuxième écueil consiste également à surestimer l'événement et la rupture induite par la crise, qui constituerait un bouleversement total avec la période précédente. Pour y échapper, Alban Bensa et Eric Fassin défendent qu'« avec l'événement (ici, la crise économique), c'est l'intelligible qui fait problème - qui devient problématique, qui est problématisé »¹⁷. Suivant leur propos, nous sommes tout d'abord invités à considérer la crise comme une ligne de partage à partir de l'expérience vécue des acteurs, dans la mesure où celle-ci bouscule les habitudes des individus et crée de nouveaux univers de sens

¹³ Voir : COSTA-LASCOUX Jacqueline, DREYFUS-ARMAND Geneviève et TEMIME Émile, *Renault sur Seine. Hommes, lieux et mémoires*, La Découverte, Paris 2007.

¹⁴ ECKERT Henri, *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, Paris, 2006 ; ROT Gwenaële, *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Octarès Éditions, Toulouse, 2006.

¹⁵ Distinction empruntée à Pierre Bourdieu dans *Sur la télévision*, Raisons d'agir, Paris, 2008, où il étudie les nouvelles contraintes de la télévision sur d'autres champs, « cela sans tomber dans l'une des deux erreurs opposées, l'illusion du jamais vu et l'illusion du toujours ainsi », p. 80.

¹⁶ Référence au numéro « Ouvriers, ouvrières : un continent morcelé et silencieux », de la revue *Autrement*, n° 126, janvier, 1992.

¹⁷ « Les sciences sociales face à l'événement », repris dans BENSA Alban, *La fin de l'exotisme. Essais d'anthropologie critique*, Anacharsis Éditions, Toulouse, 2006, p. 150-151.

à partir de l'incertitude, mais nous sommes ensuite invités à placer l'événement dans la série dans laquelle il s'inscrit, c'est-à-dire à l'historiciser¹⁸.

Mulhouse et ses environs : une région ouvrière

Jusque dans les années 1970, l'appareil productif français était structuré autour de territoires industriels qui, « autour de mines, d'une usine, d'un arsenal, offraient un cadre d'expression privilégié à la condition ouvrière »¹⁹. Pourtant, le journal patronal *L'Usine nouvelle* constate la persistance de fortes concentrations ouvrières en France²⁰. C'est le cas pour l'axe Sochaux-Mulhouse, dont l'économie est fortement dépendante de l'industrie automobile et qui constitue le 1^{er} pôle automobile français²¹. Fin 2007, PSA-Sochaux et PSA-Mulhouse employaient encore 22 400 salariés et faisaient travailler 7 600 salariés de fournisseurs, sous-traitants et prestataires. Au total, les deux établissements généraient 42 100 emplois directs, indirects et induits sur l'axe Sochaux-Mulhouse. Concernant Mulhouse, en 2007, 3 500 emplois étaient directement liés à l'activité de PSA dans la région. Cela est dû au fait que la plupart des fournisseurs se situent à proximité du site voire, depuis quelques années, sur le site lui-même. D'après l'INSEE, 18% des salariés résidaient dans la ville, et la moitié des salariés habitaient à moins de 10 km de l'usine. Ceci n'empêche pas qu'en moyenne, les salariés de PSA-Mulhouse parcourent 16 km pour se rendre à l'usine. Ces données montrent que nous sommes toujours devant le cas traditionnel d'une grande firme internationale dotée d'un grand centre de production qui s'appuie sur un réseau local²². Enfin, Mulhouse est aussi une ville d'immigrés, puisqu'en 2014 on comptait 27 730 immigrés sur 111 170 habitants dans la commune, soit 24,9%²³. Il s'agit d'une immigration de travail de plusieurs siècles d'histoire, avec une très forte emprise du travail ouvrier, liée à l'industrie textile, puis aux mines de potasse, enfin à l'industrie automobile. Par exemple, dans les années 1990, la proportion des ouvriers et employés dans la po-

¹⁸ Pour ce faire, par exemple, nous avons pris soin de nous appuyer sur la vaste littérature sur les ouvriers de l'industrie automobile.

¹⁹ RENAHY Nicolas, *Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*, La Découverte, Paris, 2010, p. 22.

²⁰ « En Auvergne, Bibendum pèse toujours aussi lourd », *L'Usine nouvelle*, n° 3340, 17 juillet 2013.

²¹ CARROUÉ Laurent, *La France : la mutation des systèmes productifs*, Armand Colin, Paris, 2013, p. 167.

²² CARROUÉ, *op. cit.*

²³ Sources : INSEE, recensement de la population, 2014 ; ZINS Stéphane, « PSA Peugeot Citroën-Mulhouse : une emprise territoriale marquante », INSEE, Chiffres pour l'Alsace, n°2, mars 2009 ; ZINS Stéphane et PONCET Christiane, « Près de 122 000 personnes liées à la présence des sites PSA de Sochaux et de Mulhouse », INSEE, Chiffres pour l'Alsace, n° 7, janvier 2010.

pulation active mulhousienne était de 91% chez les algériens et marocains, 93% chez les tunisiens, 85% chez les turcs, contre 63% chez les français²⁴.

2. Une enquête sur une fraction du « salariat populaire »

Chaque élection présidentielle a été l'occasion pour les candidats de faire un « tour de France des usines ». Que ce soit en 2012 à ArcelorMittal, ou en 2017 à Whirlpool, la plupart des candidats ont revêtu le bleu de travail et défendu leur vision du futur de l'industrie en France. Par ce biais-là, ils redonnaient *un nom* au groupe social le plus important numériquement en France, dont l'existence a été refoulée pendant plus d'une vingtaine d'années et dont les problèmes spécifiques ont éclaté au grand jour souvent sous les formes spectaculaires de saccages de préfectures, de séquestrations de patrons ou de grèves de longue durée. Ce groupe dont l'existence même était remise en cause était soudainement devenu l'un des enjeux de l'élection présidentielle. Cependant, le retour des ouvriers dans l'horizon mental des faiseurs d'opinion demeure paradoxal²⁵. En effet, sans que la « condition ouvrière » soit à l'ordre du jour, la « question ouvrière » évoque désormais l'actualité des derniers temps.

Suivant ce mouvement, le thème des classes populaires fait lui aussi l'objet d'un retour en force en sciences sociales²⁶. De plus en plus de manuels, de colloques et de séminaires s'interrogent sur la manière dont s'est opéré le passage de la « classe ouvrière » aux « classes populaires », et sur les principales caractéristiques de ces classes populaires contemporaines²⁷. La notion de « populaire » est utilisée pour regrouper un certain nombre de fractions sociales que le terme restreint de « classe ouvrière » laissait dans l'ombre, à une période où le seul « populaire » qui comptait était l'ouvrier de la métallurgie. Cependant, comme le montrent Sophie Bérout, Paul Bouffartigue, Henri

²⁴ BIROT Sylvie, FREYBURGER Pierre et MEICHLER Frédérique, *Mulhouse d'ailleurs. Enquête sur l'immigration dans la ville*, Editions du Rhin, Editions L'Alsace, Mulhouse, 1998, p. 41.

²⁵ Stéphane Beaud et Michel Pialoux écrivaient à la fin des années 1999 : « Progressivement et sensiblement, [les ouvriers] ont quitté l'horizon mental des faiseurs d'opinion (intellectuels, journalistes, hommes politiques, etc.) », *Retour sur la condition ouvrière, op. cit.*, p. 16.

²⁶ Nous reprenons ici certains thèmes développés dans : CARBONELL Juan Sebastian, « Sophie Bérout, Paul Bouffartigue, Henri Eckert, Denis Mercklen, *En quête des classes populaires. Un essai politique* », *Socio-anthropologie*, n°35, 2017, p. 197-199.

²⁷ Nous pouvons citer par exemple le projet CLASPOP, « Le "populaire" aujourd'hui. Les recompositions sociales et culturelles des mondes ouvriers et employés contemporains », financé par l'ANR. Celui-ci a donné lieu au colloque « Vous avez dit populaire ? » à la Sorbonne le 11 et 12 janvier 2018. Plus récemment, ce projet a également donné lieu au numéro 39 de la revue *Travail, genre et sociétés* sur les ménages populaires. Nous pouvons également citer le numéro 34 de la revue *Savoir/Agir* de 2015 sur le thème « De la classe ouvrière aux classes populaires ». Enfin, dans la même perspective, nous pouvons rappeler aussi la parution de l'ouvrage collectif déjà cité *Sociologie des classes populaires contemporaines*.

Eckert et Denis Merklen, ce terme garde une certaine ambiguïté : le « populaire » serait une notion politiquement utile, mais non scientifique, dont les frontières oscillent au fur et à mesure de l'intégration sociale du groupe ouvrier, des luttes sociales et des transformations du champ politique²⁸.

Les « classes populaires » se manifestent plutôt comme les restes d'un élan qui n'est pas arrivé à son terme, comme un agrégat que la sociologie appréhende exclusivement par sa position sociale subalterne. Le succès même de l'expression « classes populaires » est le résultat d'un constat pragmatique de la part des sciences sociales, celui d'un état de fait, du vide politique laissé par la « classe ouvrière ». C'est le constat que fait également Henri Eckert dans sa critique de l'ouvrage de Yasmine Siblot *et al.*²⁹, pour qui, malgré l'analyse, « l'incertitude sur l'homogénéité ou la dispersion des classes populaires perdure »³⁰. Même constat chez Olivier Schwartz, pour qui « la notion de « classes populaires » ne peut être déterminée empiriquement avec précision »³¹. En effet, les définitions « morphologiques » et statistiques des classes sociales posent problème en raison de la nature plus ou moins arbitraire des frontières dressées pour étudier les groupes. Comment appréhender alors la réalité des classes populaires aujourd'hui en prenant en compte la domination sociale qu'elles subissent, les conflits qui les travaillent et les transformations de leurs styles de vie ?

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons fait le choix de mettre au centre de l'analyse la « condition laborieuse » comme « produit de l'expérience multiforme de la subordination - au travail en particulier - vécue par les classes populaires »³². En effet, nous n'avons pas voulu appréhender ici les classes populaires comme le produit d'un agrégat statistique, mais plutôt saisir grâce à l'enquête de terrain les transformations d'une fraction du « salariat populaire »³³ à travers les transformations du travail. Cette approche revendiquant la centralité de l'univers professionnel dans l'étude des groupes implique également de s'intéresser aux diverses manifestations de conflictualités dans le cadre du travail.

²⁸ BEROUD Sophie, BOUFFARTIGUE Paul, ECKERT Henri, MERKLEN Denis, *En quête des classes populaires. Un essai politique*, La Dispute, Paris, 2016.

²⁹ SIBLOT *et al.*, *op. cit.*

³⁰ ECKERT Henri, « Classes populaires ou condition laborieuse ? À propos de Yasmine Siblot, Marie Cartier, Isabelle Coutant, Olivier Masclot et Nicolas Renahy, *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2015, 368 p. », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 17, no. 2, 2016, p. 179-183.

³¹ SCHWARTZ Olivier, « Peut-on parler des classes populaires ? » [en ligne], *La vie des idées*, <http://www.laviedesidees.fr/Peut-on-parler-des-classes.html>, consulté le 30 avril 2018.

³² ECKERT, *op. cit.*

³³ Pour Béroud *et al.*, le « salariat populaire » sont « les ouvriers et les employés en tant qu'ils sont inscrits dans le rapport salarial. On peut également utiliser les expressions de « salariat subalterne » ou de « salariat d'exécution » ». Ils concluent néanmoins qu'« aucune des trois [expressions] n'est sans inconvénient », *op. cit.*, p. 79.

3. Résistances, conflictualités et quant-à-soi ouvrier face aux transformations du travail

Pour certaines recherches, le travail contemporain serait soit le lieu d'un taylorisme renouvelé, soit un lieu où l'organisation du travail pousserait encore plus loin les logiques d'individualisation et d'implication contrainte³⁴. Cependant, quel que soit le contexte organisationnel, les ouvriers ne sont jamais seulement des individus désemparés face à l'arbitraire patronal : ils agissent en situation de domination. La question demeure néanmoins de savoir quelle est la nature de cette action sous contrainte. Pour Gwenaële Rot, « traditionnellement la sociologie du travail a plutôt étudié la question de la résistance ouvrière sous le prisme principal des conflits collectifs »³⁵. Cependant, l'absence de conflits collectifs ne signifie pas pour autant l'absence de conflictualité. Notre enquête sur les transformations du travail à PSA-Mulhouse a mis en lumière un ensemble de comportements tels que le vol de quelques minutes supplémentaires de temps de pause, des freinages, des débrayages de seulement quelques minutes, la consommation d'alcool et de cannabis sur le lieu de travail, des arrangements informels avec les chefs, ou diverses formes d'appropriation des normes temporelles au travail (par exemple l'accumulation de jours de travail supplémentaires pour se libérer ensuite dans le futur)³⁶.

Il s'agit dès lors de décentrer notre attention des conflits collectifs et de nous intéresser plutôt à la conflictualité au sens large, en considérant aussi les formes d'opposition qui ne peuvent pas être résumées à la seule résistance. Lorsque Baptiste Giraud rappelle que « loin de disparaître ou de se réduire à des luttes pour la défense de l'emploi, les conflits du travail se structurent encore autour d'enjeux multiples (salaires, conditions de travail) et que l'industrie demeure un lieu privilégié de leur éclosion »³⁷, il invite ainsi à s'intéresser à une conflictualité au travail - et non pas aux seuls conflits et grèves - « diffuse et protéiforme ». D'autant plus que ces actions qu'il décrit comme « multiples et articulées », ou encore comme « hétérogènes et diffuses », se déploient dans notre cas dans le contexte d'une absence de conflits collectifs ouverts à PSA-Mulhouse pendant la période

³⁴ Voir : DURAND Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, Paris, 2004, et LINHART Danièle, *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, Paris, 2017.

³⁵ ROT, *op. cit.*, p. 158.

³⁶ Ces comportements ne sont pas forcément improductifs, au contraire, ils sont parfois la condition pour que la production puisse fonctionner. En effet, pour Pierre Dubois, « les ouvriers sont les clandestins de l'efficacité du travail ; ils contreviennent aux règlements du travail pour exécuter leur tâche », DUBOIS Pierre, *Le sabotage dans l'industrie*, Calman-Lévy, Paris, 1976, p. 12.

³⁷ GIRAUD Baptiste, « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, vol. 86, no. 2, 2009, p. 13-29.

étudiée. Ce contexte joue de tout son poids dans les manières d'agir, puisque, comme le rappelle Michel Offerlé au sujet de la notion de « répertoire d'action collective » définie par Charles Tilly, « le « choix » des moyens d'action se fait sur la base de la préférence pour la familiarité, mais sous contraintes, en fonction (...) des ressources de tous ordres dont dispose ou prétend disposer le groupe »³⁸. Le freinage ou l'absentéisme apparaissent alors comme des modes de résistance qui, soit se substituent, soit constituent une alternative à la grève dans des contextes organisationnels contraignants. Ils ont tendance à être pensés souvent sous le registre du « texte caché », comme une sorte de « résistance pratique », ou comme « une série de stratagèmes discrets et pratiques visant à minimiser l'appropriation »³⁹ des dominants. Nous ferons dans ce travail la part belle à ces manières d'agir sous contrainte à l'usine, non seulement sous leur forme collective, mais également individuelle.

L'apport des travaux qui cherchent à s'éloigner d'une approche des conflits au travail exclusivement en termes de conflits collectifs (dont la grève est l'exemple paradigmatique) est certain. Cependant, ces travaux trouvent eux aussi leur limite en prêtant aux actions « multiples et articulées » de conflictualité une même intentionnalité, la résistance. Dans son étude du sabotage dans l'industrie, Pierre Dubois donne une définition élargie du sabotage qui met au centre l'intentionnalité de l'acte, mais où il inclut des pratiques dont le but est différent selon le contexte (l'incendie volontaire, le bris de machines au XIX^e siècle, la grève, le freinage, le travail sans goût, l'absentéisme, etc.)⁴⁰. De la même manière, empruntant ouvertement le vocabulaire de James C. Scott, Baptiste Giraud range dans les « arts de la résistance » et dans la « contestation » des actes tels que le sabotage, le freinage, l'absentéisme et le turnover, en leur accordant une seule et même intentionnalité⁴¹.

Les travaux rendant compte de conflictualités au travail risquent de reconstruire un sens *a posteriori* des actions individuelles ou collectives, c'est-à-dire d'oublier que tous les comportements d'opposition au travail ne visent pas à revendiquer ou à construire un rapport de forces.

³⁸ OFFERLÉ Michel, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIII^e - XXI^e siècles) », *Politix*, vol. 81, no. 1, 2008, p. 181-202.

³⁹ SCOTT James C., *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Editions Amsterdam, Paris, 2008, p. 204. Une partie des études sur les « résistances » ont préféré la notion d'« économie morale », moins fréquente dans les études sur les conflits au travail, empruntée à l'historien britannique Edward P. Thompson, comme un moyen de « ne pas chercher systématiquement le conflit là où l'on s'attend à le trouver (dans « le » mouvement social) », SIMÉANT Johanna, « « Économie morale » et protestation – détours africains », *Genèses*, vol. 81, no. 4, 2010, p. 142-160. Le but est ici de donner une place privilégiée à des contestations silencieuses, en intégrant à l'analyse un des rôles des autorités qui ne se réduit pas exclusivement à la répression.

⁴⁰ DUBOIS, *op. cit.*

⁴¹ GIRAUD, *op. cit.*

Comme le rappelle Stephen Bouquin, « les résistances apparaissent alors comme une sorte de concept-valise qui intègre un ensemble de conduites sociales informelles allant du freinage aux jeux productifs en passant par les ajustements, contournements et réappropriations tels que le coulage ou la perruque »⁴². La notion de « résistance » semble trop restrictive pour rendre compte de l'ensemble de comportements que nous avons recueilli auprès de nos enquêtés. En effet, ces comportements sont moins une contestation ouverte à l'ordre patronal, qu'une manière d'« atténuer l'exploitation » ou de « desserrer l'étau du contrôle managérial »⁴³. L'analyse du freinage dans un train de laminage manuel étudié par Claude Durand, Claude Prestat et Alfred Willener, cité par Pierre Dubois, va dans ce même sens : « Les ouvriers freinent pour cinq raisons : pour stabiliser la norme et donc le niveau de rémunération, pour se ménager la santé (...), pour se préserver une marge de liberté dans le travail, par esprit de solidarité entre les équipes, enfin par souci de valorisation du travail bien fait »⁴⁴. Au lieu d'un sabotage revendicatif, il s'agit là d'un « *sabotage expressif* [qui] ne cherche pas une amélioration de la condition ouvrière. Il n'est pas pour autant gratuit. Il veut exprimer un désaccord, une opposition de classes »⁴⁵. Notre approche est aussi un produit du terrain d'enquête : c'est parce que nous n'avons pas fait des conflits et de la conflictualité au travail l'objet initial de notre recherche, mais les façons dont les ouvriers de l'usine appréhendent les changements en cours, que nous avons interprété ces actions informelles au sein de l'entreprise sous l'angle de l'opposition⁴⁶ ou du quant-à-soi ouvrier⁴⁷.

À ce titre, l'apport de Michael Burawoy est précieux pour comprendre ces « arrangements » permanents entre ouvriers et encadrement autour des exigences du travail. Dans son ethnographie basée sur une observation participante du travail dans une usine de constructions mécaniques dans la banlieue de Chicago, il met en évidence comment, à travers la construction de règles autonomes au travail, les ouvriers compensent la pénibilité du travail et l'ennui. Cet ensemble de règles est ce

⁴² BOUQUIN Stephen, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, vol. 49, no. 1, 2011, p. 60-72.

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ DUBOIS, *op. cit.*, p. 84.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 63.

⁴⁶ BELANGER Jacques, et THUDEROZ Christian, « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, vol. 51, no. 3, 2010, p. 427-460.

⁴⁷ LÜDTKE Alf, « La domination au quotidien. « Sens de soi » et individualité des travailleurs en Allemagne avant et après 1933 », *Politix*, vol. 13, 1991, p. 68-78.

qu'il appelle le jeu du *making out*⁴⁸. Ces pratiques informelles ne constituent pas de la résistance, au contraire, car en tirant une valeur intrinsèque de leur travail, les ouvriers d'Allied Corporation qu'étudie Michael Burawoy reproduisent les rapports de production. Dans une perspective un peu différente, Philippe Bernoux montre aussi que les ouvriers qui « bourrent » les machines pour dégager ensuite du temps libre ne se placent pas dans une compétition avec la direction autour du contrôle du processus de travail : « Ce n'est pas, dit-il, chercher à contrôler une zone d'incertitude particulièrement pertinente pour l'organisation, c'est simplement se donner un pouvoir sur soi et qui rende autonome face au poids de l'organisation »⁴⁹.

Nous avons cherché à saisir pendant notre enquête ces pratiques, espaces et moments à l'abri du pouvoir patronal qui existent au sein de l'entreprise, qu'ils soient au sein du processus de travail (dans les jeux et entorses autour des normes officielles), ou dans ses marges (tout particulièrement lors des moments de sociabilité), de même que les diverses formes d'appropriations du travail et ses transformations. Il s'agit là de ce que l'historien Alf Lüdtke appelle l'*Eigensinn* ou le quant-à-soi des ouvriers, c'est-à-dire les « pratiques de *désengagement conflictuel* qui ne relèvent ni de la soumission à la domination ni de la résistance ouverte »⁵⁰. L'intérêt d'approcher ces « transgressions silencieuses » sous l'angle de l'*Eigensinn* est triple. Tout d'abord, il permet d'inclure non seulement des formes de résistance directes, mais aussi la défense d'un « espace singulier » de pratiques ouvrières qui permettent d'« être soi-même » et en même temps d'« être avec les autres »⁵¹. Ensuite, en analysant conjointement les pratiques de travail et les pratiques de sociabilité, il nous permet de « comprendre le quotidien du travail des ouvriers et le sens que ceux-ci lui donnent »⁵² dans le contexte de la crise et des transformations à l'usine. Enfin, il permet de montrer que « même dans les cas d'exploitation et de domination extrêmes, il subsiste toujours des marges de manoeuvre et des possibilités - si restreintes soient-elles - d'échapper aux ordres reçus ou de se dérober aux in-

⁴⁸ Le « *making out* » consiste en un système de pratiques informelles dont le but est la manipulation des règles autour des quotas de production, avec, le plus souvent, la participation, sinon l'encouragement, de l'encadrement. Dans le cas décrit par Burawoy, le « *making out* » prend la forme d'une série de jeux au cours desquels les ouvriers essaient d'augmenter leur salaire au-delà des quotas officiels. BURAWOY Michael, *Produire le consentement*, Editions La ville brûle, 2015, p. 80 et sq.

⁴⁹ BERNOUX Philippe, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, 1979, n° 21-1, p. 76-90.

⁵⁰ LÜDTKE Alf, « Ouvriers, *Eigensinn* et politique dans l'Allemagne du XXème siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 113, 1996, p. 91-101.

⁵¹ LÜDTKE Alf, « Le domaine réservé : affirmation de l'autonomie ouvrière et politique chez les ouvriers d'usine en Allemagne à la fin du XIXème siècle », *Le Mouvement social*, 1984, p. 29-52.

⁵² RENAHY Nicolas, « Le village dans l'usine. Trajectoires ouvrières et mises à distance de la hiérarchie », *Sociétés contemporaines*, vol. 99-100, no. 3, 2015, p. 65-80.

jonctions »⁵³.

4. Vers un nouveau régime de production ?

Notre travail est animé par une dernière hypothèse qui se décline de deux façons. D'une part, au commencement du terrain, devant la perte d'avantages historiques et la dégradation des conditions de travail à PSA, nous pensions au retour à l'usine de ce que Michael Burawoy appelle le « régime despotique », ou au « despotisme de marché »⁵⁴. Ce « régime despotique » aurait été le seul qui puisse correspondre aux exigences du capitalisme industriel naissant. Sa meilleure description, qui reste en quelque sorte un idéal-type, correspond à l'analyse faite par Karl Marx dans le chapitre 13 du *Capital* du développement de la grande industrie. En bref, l'anarchie du marché aurait pour conséquence le despotisme à l'usine, et c'est pour cela qu'il s'agit là d'un « despotisme de marché ». Que ce soit dans un « *factory village* », sorte de « village-entreprise », dans le Lancashire anglais, ou dans une usine métallurgique en France à la Belle Époque, l'obtention de la mise au travail sous le régime despotique est garantie par tout un appareil coercitif et de dépendance économique vis-à-vis du patron. D'autre part, en conséquence de ce qui vient d'être dit, nous avons fait le pari d'un potentiel regain de conflictualité dans l'entreprise. Les syndicats, trouvant de moins en moins de contreparties à leurs négociations, seraient obligés de recourir plus fréquemment à des mobilisations collectives.

Ces deux hypothèses ont été partiellement infirmées par le déroulement du terrain et les matériaux que nous avons recueillis pendant notre enquête. Il n'y a pas eu de retour à la dépendance économique des ouvriers à l'image de celle du XIX^{ème} siècle, et la contrainte n'est pas redevenue la forme principale de gestion de la main- d'oeuvre, en partie parce que la négociation collective est toujours à la base de celle-ci. Michael Burawoy parle à ce titre d'un « despotisme hégémonique » contemporain, où les intérêts des salariés et des employeurs sont toujours coordonnés mais, là où les salariés *obtenaient* des concessions, maintenant ils *font* des concessions sur la base des profits relatifs de l'entreprise⁵⁵. Il ne s'agit pas du vieux despotisme de la tyrannie du contremaître sur le

⁵³ LÚDTKE, « Le domaine réservé... », *op. cit.*

⁵⁴ BURAWOY Michael, *The politics of production. Factory regimes under capitalism and socialism*, Verso, Londres, 1985, p. 85 *et sq.* Dans une veine althussérienne, Michael Burawoy, définit le « régime de production » comme il suit : « Nous distinguerons *processus de travail*, des *appareils politiques de la production*, compris comme les institutions qui régulent et façonnent les luttes sur le lieu de travail - luttes que j'appelle les « politiques de la production ». *Le régime d'usine* fait référence à l'ensemble des formes politiques de la production, en incluant tant les effets politiques du processus de travail et les appareils politiques de production », BURAWOY, *ibid.*, p. 87 (traduit par nos soins).

⁵⁵ *Ibid.*, p. 149 *et sq.*

travailleur pris individuellement, mais de la tyrannie du patron sur le travailleur collectif sur la base de la peur de la fermeture de l'entreprise, du désinvestissement, de la délocalisation. Mobilité interne forcée, « modération salariale », baisse ou suppression des primes, augmentation du nombre de samedis, dimanches et jours fériés travaillés, augmentation du temps de travail, imprévisibilité des horaires et suppression de postes de travail, sont quelques-unes des mesures qui remettent en cause avec l'argument de la crise le consensus établi à PSA pendant les Trente Glorieuses. Plusieurs enquêtés ont évoqué l'importance qu'a revêtu pour eux le fait de trouver « une place chez Peugeot », c'est-à-dire d'être admis dans la « maison », donc d'être pris dans les liens de réciprocité que l'entreprise tisse en son sein et autour d'elle, dans un territoire où « tout est Peugeot », le logement, le transport, les écoles d'apprentissage, les centres sportifs, la vente de voitures à prix préférentiels, etc. Cependant, la politique salariale de PSA, accompagnée par des avantages et des mesures de protection, qui est la marque distinctive de l'entreprise dans le souvenir de nombreux enquêtés, semble être en train de devenir quelque chose du passé.

*

Cette thèse est structurée en neuf chapitres. Dans un premier moment nous reviendrons sur la crise du groupe PSA et l'échec de la contestation syndicale du plan de compétitivité d'octobre 2013 à PSA-Mulhouse (chapitre 1). Nous verrons que ce plan de compétitivité est accompagné également d'une réorganisation de la production sur le site (chapitre 2). Pour comprendre l'absence de contestation et la forte permanence des fidélités syndicales pendant la crise du groupe, nous nous attarderons plus longuement sur l'histoire du site et les logiques qui ont guidé sa construction (chapitre 3).

Dans une deuxième partie nous éluciderons ensuite les diverses conséquences du plan de compétitivité et des transformations du travail. Nous étudierons donc quels sont les aménagements et contestations face aux changements de l'organisation du temps de travail (chapitre 4 et 5). Nous verrons ensuite que les transformations du travail sont concomitantes avec une transformation des rapports entre ouvriers et direction qu'on évaluera à travers l'« ambiance » (chapitre 6).

Enfin, nous verrons les différentes stratégies mises en oeuvre par certaines catégories d'ouvriers face aux transformations du travail. Les ouvriers âgés et/ou avec des restrictions médicales mettent ainsi en oeuvre divers stratagèmes pour faire face au surcroît de travail demandé par PSA, allant des attitudes de retrait jusqu'à la sortie de la condition ouvrière, dans le but de sauvegarder

leur santé (chapitre 7). Il en est de même avec les jeunes ouvriers intérimaires, qui voient l'offre d'emplois intérimaires à l'usine baisser drastiquement pendant la période étudiée. Nous verrons que certains feront le choix inhabituel de se mobiliser contre leur situation (chapitre 8). Enfin, l'exemple de la CFDT PSA-Mulhouse est éclairant pour comprendre comment les transformations des relations professionnelles affectent aussi les pratiques syndicales à l'usine (chapitre 9).

Chapitre préliminaire - Une sociologie « par en bas » de la crise

1. L'entrée dans le terrain

Cette recherche a été rendue possible par la demande de Luc⁵⁶, militant de la CGT à PSA-Mulhouse, qui cherchait en 2011 un étudiant pour enquêter sur les conditions de travail à l'usine et sur une nouvelle vague d'application de méthodes « japonaises ». Nous avons établi le dispositif d'enquête suivant : il nous fournirait des contacts avec des ouvriers du site et nous réaliserions des entretiens avec eux en vue de produire « quelque chose » sur les conditions de travail à PSA⁵⁷. Le contexte se prêtait à ce type d'enquête en 2012, car on se situait à cinq ans de la vague de suicides qui ont eu lieu à l'usine. Pourtant, ce dispositif a montré ses limites sur la durée.

Tout d'abord, cette entrée dans le terrain nous rendait entièrement dépendant à l'égard de Luc. De même, passer exclusivement par lui influençait le rapport d'enquête que nous pouvions nouer avec d'autres salariés. Intérimaires, salariés avec des restrictions médicales, autres syndicalistes de PSA, tous avaient un rapport intéressé avec Luc, ce qui se répercutait ensuite au moment des entretiens. Par ailleurs, la problématique des conditions de travail était inadéquate pour rendre compte des propos recueillis auprès de nos enquêtés. La question des « nouvelles méthodes de travail » était une problématique syndicale, or lorsque nous avons commencé notre enquête en 2012, la crise du groupe PSA défrayait la chronique dans le contexte de l'annonce de la fermeture de l'usine PSA-Aulnay. Nous avons donc fait le choix de nous intéresser plutôt au basculement de la situation du groupe ouvrier en France induit par la crise économique et par les plans de compétitivité dans l'industrie. Nous avons fait le pari qu'enquêter sur les diverses manifestations de la crise à l'usine PSA-Mulhouse nous permettrait de réactualiser les interrogations de la sociologie sur la condition ouvrière⁵⁸.

⁵⁶ Afin de protéger l'identité des personnes, tous les prénoms ont été anonymisés. Nous n'avons pour autant pas fait le choix d'anonymiser l'usine, en raison notamment de l'enjeu de la comparaison du site avec d'autres usines PSA et Renault étudiées par la sociologie et l'histoire. De même, parce que les prénoms sont connotés socialement, nous avons essayé, dans la mesure du possible, d'opérer ce que Baptiste Coulmont appelle une « anonymisation située », c'est-à-dire une anonymisation soucieuse de respecter les propriétés, l'origine et la trajectoire de nos enquêtés. Cf. COULMONT Baptiste, « Le petit peuple des sociologues. Anonymes et pseudonymes dans la sociologie française », *Genèses*, vol. 107, no. 2, 2017, p. 153-175.

⁵⁷ Cette collaboration a donné lieu à un mémoire de master sous la direction de Stéphane Beaud : *Travail et travailleurs à Peugeot-Mulhouse et dans sa région*, mémoire de master, ENS-EHESS, 2012.

⁵⁸ Un autre terrain a été mené en même temps sur les ouvriers de RHS, fournisseur de l'industrie automobile dans la région mulhousienne, portant sur l'engagement syndical de jeunes de quartier et d'immigrés primo-arrivants. Ces données étaient censées être intégrées à l'analyse finale, or, pour des soucis de cohérence, nous avons souhaité les traiter ailleurs.

De plus, les rapports avec Luc se sont distendus à partir de 2013. À ce sujet, nous faisons une double hypothèse. Une première tient à la distance sociale qui sépare l'enquêteur et son informateur privilégié. Celle-ci constitue un obstacle social important et l'histoire sociale du groupe ouvrier a souligné combien il est difficile de réaliser des « rencontres improbables » entre des segments de l'espace social que tout pousse à la méconnaissance mutuelle⁵⁹. Dans notre rapport d'enquête, tout opposait socialement l'enquêteur et l'enquêté, le sociologue et l'informateur privilégié : l'un, étudiant dans une grande école parisienne, ayant connu une ascension sociale et une mobilité internationale importante, et habitant à Paris, et l'autre, ouvrier spécialisé à l'usine, fils de mineur, habitant dans un petit village à l'ouest de Mulhouse⁶⁰. De plus, en raison des propriétés sociales et de la trajectoire de Luc, celui-ci n'a pas développé le rapport à la culture et aux « intellectuels » qui est celui du sociologue spontané ou de l'ouvrier autodidacte. Totalement dépourvu de capital scolaire, il a peu de choses en commun avec ces ouvriers qui ont une certaine disposition à parler, tout particulièrement à parler d'eux et de la condition ouvrière, à l'image de Christian Corouge⁶¹. La plupart des entretiens que nous avons pu réaliser, tout en étant précieux car ils nous livraient sa vision des enjeux à l'usine, présentaient la difficulté de ne pas dépasser le stade du discours syndical de dénonciation des dégradations des conditions de travail et des plans patronaux.

Une deuxième raison pour laquelle les relations se sont distendues tient aux objectifs différents que l'un et l'autre accordaient à l'enquête. Nous retrouvons ici la tension entre le temps de la science et le temps de la politique. La dégradation progressive de la situation du groupe PSA et l'annonce de nouvelles attaques de la part de la direction placent un militant syndical comme Luc dans l'urgence d'agir sur la situation et dans le besoin d'acquérir des armes simples et efficaces pour contester l'ordre patronal. Tandis que la production d'un savoir scientifique, même critique, nécessite un temps plus long et un recul nécessaire qui parfois prend la forme d'une coupure avec le terrain. Ces éléments ont fait que Luc voyait de moins en moins l'intérêt d'une recherche qui s'annonçait longue et dont les résultats ne seraient pas immédiats.

Pour comprendre le déroulement ultérieur de l'enquête de terrain, il faut également tenir compte des particularités de la section CGT de l'usine. Peu de travaux se sont intéressés au militantisme dans des grands sites qui se trouvaient loin du récit sur les « bastions ouvriers » et des luttes

⁵⁹ C'est seulement dans des moments exceptionnels que ces « rencontres improbables » peuvent avoir lieu (dont Mai 68 est un exemple). Voir à ce sujet : VIGNA Xavier, et ZANCARINI-FOURNEL Michelle, « Les rencontres improbables dans « les années 68 » », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol. 101, no. 1, 2009, p. 163-177.

⁶⁰ Un risque existait alors que l'enquête se transmute en une entomologie sur les ouvriers.

⁶¹ PIALOUX Michel et COROUGE Christian, *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Agone, Marseille, 2011.

qui ont été intégrées au répertoire de la mémoire ouvrière. Ces terrains constituent un angle mort de la sociologie des classes populaires dans leur rapport au syndicalisme. C'est le cas de l'usine de PSA-Mulhouse, où les logiques qui ont guidé la construction de l'usine et le recrutement de la main-d'oeuvre se sont faites en opposition à celles de la « maison mère » de Sochaux. Car si l'identité de PSA-Sochaux s'est construite autour de l'idée d'une usine avec un réseau militant large et intégré, fort d'une tradition centenaire, la direction de PSA a vanté la stabilité sociale du centre de production de Mulhouse, où ses ouvriers sont restés souvent à l'écart des grandes grèves nationales (à l'exception de celle de 1989). Dans ce contexte, la section syndicale CGT souffre d'une faiblesse structurelle liée au décalage entre son aura d'influence, importante, et son nombre de militants, faible.

Enquêter sur la négociation d'accords de compétitivité à PSA, leur mise en place à l'usine de Mulhouse et les réactions que ces plans ont suscitées impliquait de décentrer le regard de la CGT et de ses sympathisants. L'échec de la contestation des deux plans de compétitivité signés par la direction de PSA et plusieurs organisations syndicales a alors posé la question de comprendre comment, plus largement, et au-delà des cercles de militants et sympathisants de la CGT, les ouvriers ont réagi à la mise en place des mesures de compétitivité à l'usine. C'est pour cette raison que nous avons décidé en 2013 de nous adresser à un autre syndicat pour pouvoir élargir notre enquête.

2. Décentrer le regard de la CGT : à la recherche de plusieurs alliés d'enquête

Nous avons décidé de nous tourner vers la CFDT PSA-Mulhouse en 2013 dans le but de décloisonner notre terrain. Par souci de donner l'image d'un syndicat « présent partout » (contrairement au syndicalisme CGT, présent uniquement dans le collège ouvrier), l'ancien secrétaire de la CFDT nous a permis d'ouvrir l'enquête à des adhérents et militants du ferrage et du montage, ainsi qu'à des moniteurs et des Responsables d'unité. C'est de cette manière que nous avons pu rencontrer Patrick, qui deviendra un informateur privilégié au même titre que Luc. Embauché au ferrage à PSA en 1995 et militant CFDT à partir de 2000, Patrick appartient à une autre génération que celle des fondateurs de la CFDT à l'usine dans une période de forte répression de l'activité syndicale. Il s'est montré toujours bienveillant et intéressé par notre enquête. Nous pouvons dire qu'il a profité de l'enquête pour véhiculer une image positive de la CFDT, souhaitant donner l'image d'un syndicat « responsable », qui prend le contrepied du syndicalisme cégétiste. Le lieu et la forme qu'ont pris nos premiers entretiens sont représentatifs de cette volonté de donner une image « moderne »

de la CFDT PSA Mulhouse. Les entretiens ont eu lieu dans les locaux de la CFDT 68, où les salles de réunion sont amples, et les murs blancs et propres, sans affiches. Le local contraste avec le siège de l'USTM de la CGT, dont les bâtiments sont plus anciens et beaucoup moins imposants. Patrick lui-même se présente habillé de manière sobre et élégante. Il a avec lui des « dossiers » et un sac noir pour ordinateur en bandoulière.

On peut se représenter le déroulement de l'enquête de terrain sur les ouvriers de l'usine PSA-Mulhouse à partir des cercles d'interconnaissance de Luc et de Patrick. Il faut toutefois souligner la différence entre leurs deux profils. Celle-ci tient, d'une part, à la place qu'ils occupent à l'usine. Luc est un des responsables de la CGT et ouvrier spécialisé au montage, lieu par excellence de l'« ouvrier-masse », où le travail, sans être très physique, en raison de ses transformations, autorise peu le développement d'une sociabilité pendant le temps de travail. Patrick est ouvrier au ferrage, où le travail a la réputation d'être difficile et de nécessiter plus de formation. Le ferrage est également un atelier où, en raison de la nature du travail effectué (plus bruyant, plus sale et plus physique, mais moins dépendant du rythme de la chaîne), les ouvriers ont plus la possibilité de gérer leur temps de travail. Ce n'est pas un hasard si certains postes au ferrage sont convoités par les délégués syndicaux, notamment ceux de conducteur de moyens industriels ou conducteur d'installations, car ce sont des postes qui permettent à l'opérateur de s'éloigner de la machine pendant quelques minutes. Comme nous le verrons dans la suite de l'enquête, la CFDT a une implantation importante au ferrage, dont les militants forment une sorte de sous-groupe au sein du syndicat.

On trouve une deuxième différence entre Luc et Patrick, qui tient à la place qu'ils occupent au sein de leurs syndicats respectifs. Luc, plus âgé que Patrick, a eu des responsabilités au niveau de la section CGT mulhousienne et même au sein de la fédération CGT PSA par le passé. La section syndicale compte quatre secrétaires, dont un poste de secrétaire à la communication, occupé par Luc. Les rapports au sein de la section peuvent être tendus en raison d'oppositions politiques qui se répercutent au sein de l'orientation du syndicat. Aujourd'hui, Luc se veut proche du « terrain » et il jouit d'une grande sympathie auprès de ses collègues au niveau de l'atelier montage et tout particulièrement auprès des intérimaires et des salariés avec des restrictions médicales. Par contre, Patrick a eu dès le départ la volonté d'acquérir une expertise syndicale quasi-professionnelle en ce qui concerne la gestion des dossiers de salariés avec des restrictions médicales à l'usine. Cela a fait de lui le successeur naturel de Denis, l'ancien secrétaire syndical, et il jouit ainsi d'une grande autorité au sein de la section CFDT. Après le départ à la retraite de Denis, il incarne le renouvellement géné-

rationnel au sein de la section syndicale et une rupture avec l'époque d'une CFDT « politisée » et « contestataire » qui entretenait des rapports strictement oppositionnels avec la direction du site.

Une dernière différence entre Luc et Patrick tient à la nature de leur rapport à l'enquête. Comme nous l'avons déjà dit, le rapport avec Luc est tout d'abord celui de « camaraderie », mais aussi celui noué entre un syndicaliste et un étudiant chez qui il cherche le temps et les outils pour pouvoir dévoiler ce qui apparaît à ses yeux comme le principal enjeu à l'usine, les méthodes de travail et la nouvelle organisation du travail. C'est pour cela que tout en étant proche amicalement et politiquement de lui, nous apparaissions fortement à ses yeux comme un « étudiant parisien ». En face, Patrick s'approprie l'identité de « chercheur » que nous pouvons lui apporter. Dès le début de notre enquête il a manifesté de l'intérêt pour celle-ci, intérêt qui ne cessera de croître. Ainsi, quand il nous présente à d'autres syndicalistes de la CFDT, nous ne sommes ni un « camarade », ni un « étudiant », ni un « ami », mais un « chercheur venu de Paris ». Cela tient à son accession au poste de secrétaire mais également au fait que Patrick a un rapport de familiarité avec les productions culturelles écrites. Il suit des formations à l'université de Strasbourg dans le cadre de son mandat autour des salariés avec des restrictions médicales et il est aussi secrétaire d'une association de « jardins familiaux » de la ville de Mulhouse et en tant que tel il se dit « passionné » par l'histoire de Mulhouse, de l'industrie et du monde ouvrier. Nous pouvons dire que faire entrer un « chercheur » dans le cercle de sociabilité militante de la CFDT va dans le sens de sa professionnalisation. Nous apprendrons aussi en 2015 que nous n'étions pas le seul sociologue à l'avoir contacté pour des entretiens. Néanmoins, de la même façon qu'avec Luc, s'il nous a permis de rencontrer les militants de la section syndicale CFDT, c'était le plus souvent sous ses conditions. Les entretiens que nous avons pu réaliser grâce à son intervention auprès d'autres salariés se sont d'abord déroulés sous une forme qui correspondait à l'idée qu'il se faisait d'un entretien (court et informatif). Nous avons dû alors négocier des entretiens plus longs et dans des meilleures conditions.

C'est à partir d'une invitation de Patrick de voir PSA de l'intérieur que nous avons eu l'occasion de réaliser trois jours d'observation au local de la CFDT PSA à l'usine en février, mars et avril 2017. Après plusieurs entretiens ensemble, Patrick a pensé que le mieux pour connaître plus en détail le fonctionnement de la section syndicale CFDT et pour accéder aux archives de la section, serait de l'accompagner à l'usine. Malheureusement, en raison de la modernisation de l'atelier montage et du secret industriel qui entoure la nouvelle ligne de montage, nous n'avons pas pu visiter les ateliers. Néanmoins, lors de ces journées d'observation, nous avons pu également réaliser des entretiens collectifs enregistrés avec les adhérents présents lors de moments de détente. Ces entretiens

ont été particulièrement riches dans la mesure où ils échappaient au cadre formel de l'entretien semi-directif en face à face. En ce sens, même si le dictaphone était allumé, ces moments se rapprochaient parfois davantage de la discussion informelle. Ces journées d'observation ont aussi été l'occasion pour accumuler des entretiens individuels dans une des petites salles du local syndical avec divers adhérents. La qualité de ces entretiens est variable pour les raisons que nous avons déjà évoquées plus haut : ils ont été réalisés selon l'idée que Patrick se faisait des entretiens. Cela ne nous a pas empêché de réaliser plusieurs entretiens très qualitatifs.

Un des objectifs de ces journées d'observation était de consulter les archives de la CFDT PSA depuis 2012 et d'en garder une copie grâce à la photocopieuse du local, ce qui nous a permis de compléter les entretiens réalisés à partir de faits déroulés dans l'entreprise depuis 2012. Croiser ces sources avec celles de la CGT, que nous avons obtenues à travers un envoi de mails réguliers de la part de Luc, a rendu alors possible de suivre le déroulement concret de la négociation du Nouveau contrat social (NCS ; voir l'annexe 1 pour la liste des sigles utilisées), sa mise en place et ses conséquences au niveau de l'usine. Ces deux cercles d'interconnaissance nous ont permis de suivre de près un groupe d'enquêtés tout au long des transformations de l'usine depuis 2012 (voir les annexes). Enfin, nous avons aussi essayé de profiter des dates de mobilisations pour rencontrer d'autres enquêtés en dehors des réseaux militants habituels. C'est ce que nous avons fait par exemple pour les 1er mai à Mulhouse de 2012, 2014, 2015 et 2017, de même que lors des manifestations contre la loi travail pendant le premier semestre de 2016.

Nous avons eu recours à des entretiens réalisés le plus souvent *a posteriori* des événements évoqués par nos enquêtés. Comme nous l'avons déjà dit, cela est dû aux conditions de l'enquête, où nous n'avons pas pu entrer dans les ateliers pour observer directement le travail, et où nous n'avons pas pu faire de l'observation participante⁶². Cette méthode d'enquête a récemment été l'objet de plusieurs critiques de la part de sociologues qui ont fait le choix d'un dispositif d'enquête mettant au centre l'observation participante pour mieux saisir des objets qui se dérobent au regard sociologique. C'est la critique formulée notamment par Baptiste Giraud, qui défend que l'observation est la méthode la plus à même de saisir les logiques militantes dans les conflits au travail⁶³. En effet, pour étudier les conflits au travail, il n'y a, en quelque sorte, rien de mieux que d'observer le déroule-

⁶² C'est le cas également de Martin Thibault, qui n'a pas pu entrer dans l'atelier RATP où travaillaient ses enquêtés : « Si ma méthode est centrée sur des entretiens longs et répétés à différents moments de la vie sociale des personnages, elle se combine aussi à des observations multiples et des échanges informels », THIBAUT, *op. cit.*, p. 30.

⁶³ GIRAUD Baptiste, *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2009.

ment du conflit. Bien sûr, cela est possible seulement, et seulement si, le sociologue se trouve au bon endroit au bon moment.

3. Enjeux méthodologiques de l'enquête par entretiens

Depuis 2013, nous avons alors fait le choix de réaliser des séjours courts (d'une à deux semaines chaque fois) mais fréquents sur le terrain une fois par mois pendant les périodes les plus intenses : janvier-juin 2015, janvier-juin 2016 et janvier-juin 2017. Nous avons aussi voulu privilégier les entretiens répétés avec les mêmes ouvriers pendant la période de l'enquête (2013-2017) (voir annexe 2). Montserrat Emperador Badimon rappelle néanmoins que « les conditions matérielles de la présence sur le terrain, telles que le temps disponible et la possibilité de se déplacer, sont rarement interrogées dans les comptes rendus méthodologiques ». Et qu' « un certain nombre de rapports et travaux montrent que les transformations récentes du milieu universitaire français rétrécissent le volume de temps disponible pour la recherche et sapent la mobilité des chercheurs et chercheuses »⁶⁴. Elle affirme donc qu'il y a des effets - scientifiques et affectifs - de la présence intermittente sur un terrain d'enquête⁶⁵, notamment quant au rôle que doit endosser le chercheur dans le milieu étudié, d'autant plus, comme c'était notre cas, si l'on partage peu voire rien des propriétés sociales des enquêtés. Dans les cas d'un terrain par intermittence, il s'agit de se faire connaître par les enquêtés, de se présenter et de présenter l'enquête à chaque occasion.

Dans notre cas, du fait que nous avons bénéficié de l'introduction et du soutien de deux acteurs dont la place à l'usine est connue et reconnue de tous (et que les rapports de confiance et de complicité ont été construits, soit comme préalable, soit au début de l'enquête), nous n'avons pas été confronté à ce problème. Par exemple, lors d'une des manifestations à Mulhouse contre la loi travail du printemps 2016, nous longeons le cortège pour retrouver celui de la CFDT⁶⁶, lorsque nous croisons Philippe, un des responsables de la section. Il est accompagné d'autres militants de PSA et d'autres usines de la région qui nous reconnaissent et nous saluent. L'un d'entre eux, secrétaire de la CFDT à RHS, affirme : « Il lui manque plus qu'une carte de la CFDT ! ». Néanmoins, l'un des ef-

⁶⁴ EMPERADOR BADIMON Montserrat, « Observer le militantisme par intermittence : les effets de la discontinuité sur le terrain », *Politix*, vol. 118, no. 2, 2017, p. 209-232.

⁶⁵ Elle identifie trois effets : « Une négociation permanente de mon identité, une grande difficulté à m'investir dans des tâches militantes collectives et, enfin, l'exclusion des cercles de sociabilité », EMPERADOR BADIMON, *ibid.*

⁶⁶ La CFDT PSA-Mulhouse a pris position contre la loi travail en 2016 (cf. chapitre 9).

fets négatifs de la présence intermittente sur le terrain a peut-être été celui de l'exclusion (ou plutôt faudrait-il parler du non-accès) aux moments de sociabilité, ou aux lieux d'intimité des enquêtés⁶⁷.

Nous nous reconnaissons dans l'« hypothèse réaliste » formulée par Jean-Pierre Olivier de Sardan, qui établit un lien entre nos propos et une réalité empirique, entre une « rigueur logique », dit-il, et une « rigueur empirique », médiée par des données produites par le chercheur⁶⁸. Hypothèse qui est en outre au fondement du « pacte ethnographique », qui consiste à s'engager à restituer le mieux possible les faits observés et la parole de nos enquêtés⁶⁹ : « Ce pacte est une conséquence du fait que les données ethnographiques sont pour une grande partie produites par les interactions du chercheur avec les sujets de son enquête : seul son témoignage personnel en garantit la véracité »⁷⁰. L'enquête a été menée principalement par entretiens approfondis répétés, dans la mesure où la répétition peut être « une sorte de substitut d'une présence longue, sur le terrain (matériellement impossible) »⁷¹. Cette répétition dans le temps apparaît aussi comme une manière de saisir les ajustements des acteurs aux transformations en cours. Dans le cadre de l'enquête, ces entretiens deviennent alors des « propos effectivement tenus par des acteurs locaux - dans le cadre de contextes discursifs particuliers et de stratégies discursives spécifiques -, et qui constituent en tant que tels, pour le chercheur, des traces précieuses, des indices importants »⁷².

De ce fait, ces entretiens ont eu pour nous une dimension *informative* (quel poste occupent-ils, quand sont-ils entrés à l'usine, quels sont leurs diplômes, sont-ils adhérents à un syndicat, que font-ils pendant leur temps de pause, etc.), mais, surtout, il s'agissait de recueillir l'*expérience* des transformations en cours à l'usine (de leur mutation d'une chaîne à une autre, de leur expérience du travail après la modernisation de la production, de la modification de leurs habitudes suite au raccourcissement du temps de pause, des cycles de travail de six jours par semaine, de l'interdiction de

⁶⁷ Alors que le temps de travail est au coeur d'une partie importante de cette recherche, l'accès aux conjoints aurait pu apporter un éclairage précieux aux formes d'arrangement possibles entre les nouvelles exigences horaires et le temps hors travail.

⁶⁸ OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Academia-Bruylant, Louvain-La-Neuve, 2008, p. 8.

⁶⁹ Alban Bensa ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme que « la réalité que vise l'anthropologie n'est pas celle des faits, mais celle de leur signification probable pourtant irréductible à des schémas préétablis », BENSA, *ibid.*, p. 258-259.

⁷⁰ OLIVIER DE SARDAN, *ibid.*, p. 28.

⁷¹ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 436. Selon ces auteurs, l'avantage des entretiens répétés sur une durée plus ou moins longue est de faire une « comparaison en acte », puisque cette méthode « permet de saisir des évolutions dans le temps », *ibid.*, p. 124.

⁷² OLIVIER DE SARDAN, *ibid.*, p. 118-119.

l'alcool, etc.)⁷³. Dans cette perspective, nous avons cherché à recueillir dans ces entretiens ce que Stéphane Beaud et Michel Pialoux ont appelé des « histoires d'atelier »⁷⁴, les plus à même de nous donner une vue « de l'intérieur » des rapports à l'usine.

Les propos tenus pendant les entretiens approfondis ne prennent donc sens que dans le contexte plus général de la crise du groupe PSA et de la mise en place de mesures de compétitivité à l'usine, puisque c'est ce contexte qui fournit les éléments d'interprétation des propos de nos enquêtés⁷⁵. Ainsi, nous avons fait le choix de faire un aller-retour entre des processus macro-sociaux et un éclairage par des cas individuels. En ce sens, nous ne faisons donc pas une « sociologie de l'atelier »⁷⁶, notre objectif n'étant pas de mobiliser une masse d'entretiens pour dégager une description la plus objective possible des transformations de l'usine, mais de recueillir une réaction commune et différenciée à ces mêmes transformations.

Présentation du terrain : une usine automobile dans l'est de la France

L'usine PSA-Mulhouse est enclavée au milieu de la forêt de la Hardt, dans la commune de Sausheim, à l'est de la ville, entre deux autoroutes, un chemin de fer et un canal. Au début du terrain, en 2013, l'usine employait 7 415 personnes, entre lesquelles 5 900 ouvriers (hors intérimaires), 1 116 employés, techniciens et agents de maîtrise (ETAM), et 399 cadres. La répartition des effectifs selon le genre est à l'image d'autres usines de la métallurgie : 6 280 hommes et 1 135 femmes. L'âge moyen est relativement élevé, puisque 3 633 ouvriers sont âgés de plus de 45 ans. La main-d'oeuvre se divise selon la qualification entre 2 894 agents professionnels de fabrication, 1 681 ouvriers professionnels de production, 1 323 ouvriers professionnels de maintenance, 671 agents techniques industriels, 399 cadres, 326 agents de maîtrise, 88 agents techniques administratifs et 6 agents techniques commerciaux. Deux tiers des effectifs du site (4 933 personnes) travaillent en horaires de doublage, alternant une semaine de travail le matin et une semaine de travail l'après-midi

⁷³ « On lui demandera de raconter tel ou tel fragment de sa vie, de rendre compte d'événements dont il a été un acteur. Cette fois le registre du récit à la première personne sera privilégié. (...) De telles séquences de vie constituent des données précieuses parce qu'utilisables à divers niveaux : comme corpus primaire soumis à analyse comparative, comme éléments d'études de cas, ou comme exemples illustratifs ou démonstratifs dans le texte final », *ibid.*, p. 56.

⁷⁴ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, « Notes de recherche sur les relations entre Français et immigrés à l'usine et dans le quartier », *Genèses*, n° 30, 1998, p. 101-121.

⁷⁵ BEAUD Stéphane, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour 'l'entretien ethnographique' », *Politix*, n°35, 1996, p. 226-257

⁷⁶ ROT, *ibid.*

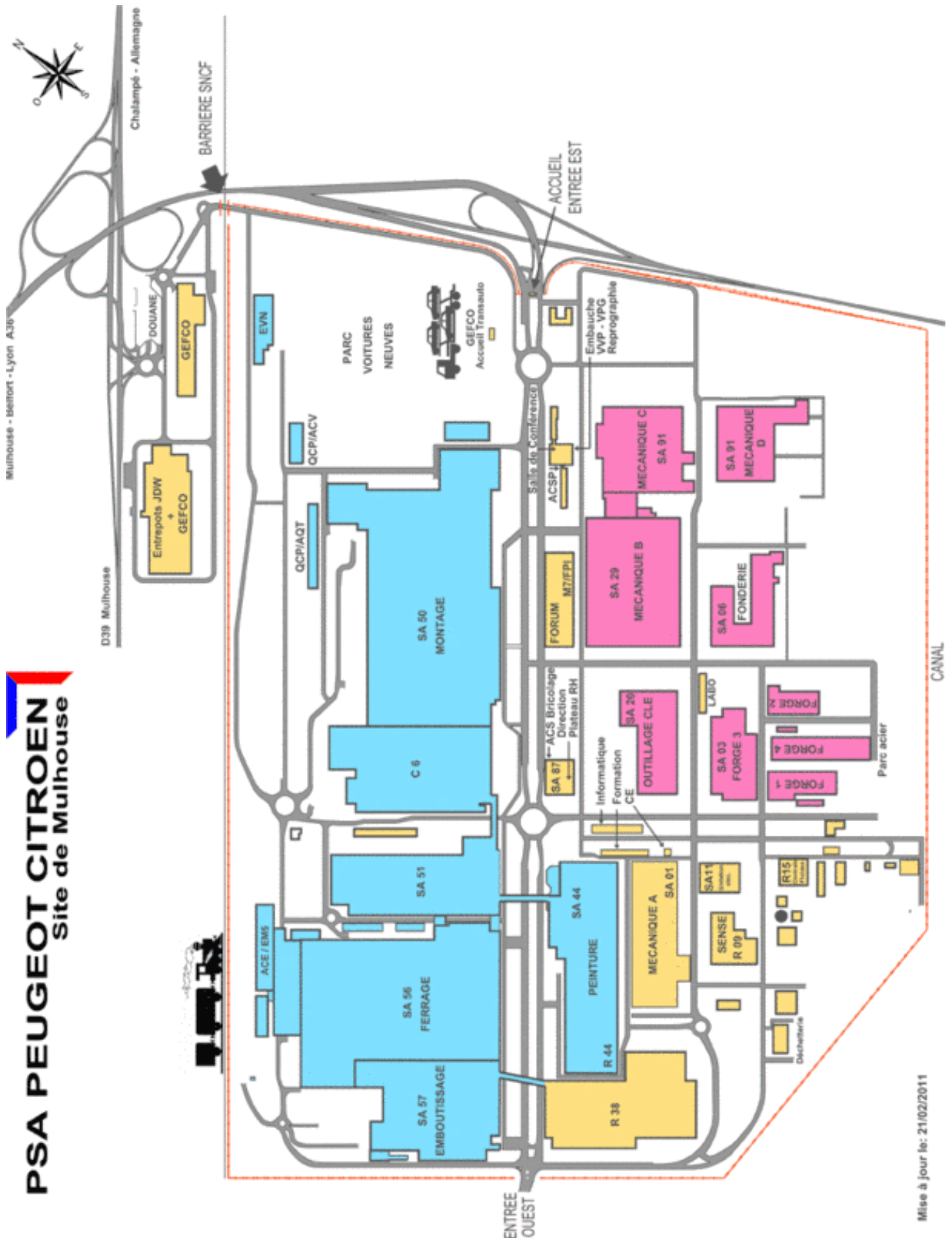
(tourné A et B), tandis que 567 personnes travaillent en horaire de nuit (tourné C). Enfin, 1 415 personnes travaillent en horaire de journée, principalement des cadres et des administratifs.

Deuxième site de PSA en termes de taille, PSA-Mulhouse est aussi la seule usine « intégrée » du groupe en Europe qui réalise le processus de fabrication du début jusqu'à la fin : forge, fonderie, emboutissage, outillage, mécanique, ferrage, peinture et montage. Toutefois, des ateliers tels que la garniture ou la câblerie ont été externalisés dans les années 1990. La production est organisée depuis les années 1970 jusqu'en 2018 autour de deux systèmes et deux lignes de montage qui assemblent des voitures Citroën (système 1) et des Peugeot (système 2). La part la plus importante des effectifs est concentrée dans l'usine terminale (emboutissage, peinture, ferrage et montage).

À l'emboutissage, les tôles de métal sont embouties par des presses. Elles sont ensuite soudées ensemble au ferrage afin de former une caisse. Après être passée par la peinture, la voiture est assemblée au montage. Le montage est divisé entre deux secteurs : montage voiture (MV) et habillage caisse (HC). Chaque secteur est divisé en « brins de chaîne » (HC1, HC2, MV1, MV2, etc.). Les ouvriers de montage voiture accueillent la caisse provenant de l'atelier peinture et mettent en place plusieurs éléments (roues, sièges, câbles, etc.). Ensuite, en habillage caisse, les ouvriers assemblent les derniers éléments de la voiture (tableaux de bord, portes, vitres, etc.)⁷⁷.

Comme nous allons le voir, le site a été restructuré en profondeur pendant la durée du terrain. Ainsi, l'évolution des effectifs est à l'image de la crise que traverse le groupe PSA. En janvier 2017, l'usine ne compte plus que 6 170 salariés. La baisse se fait surtout sentir chez les ouvriers, qui ne sont plus que 4 540. De même, la production a été modernisée au cours de l'enquête, aboutissant à la fermeture d'une des deux lignes de montage en 2018.

⁷⁷ Pour plus de détails sur le processus de fabrication voir les descriptions faites par Nicolas Hatzfeld sur la carrosserie de Peugeot-Sochaux dans *Les gens d'usine, op. cit.*, chapitres 1 et 2, ainsi que PEREZ TROALLA Maria Sol, *Pour une prescription capacitaire : ergonomie et débats des règles du travail. Le cas d'une entreprise déployant la lean production*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 2013.



Plan 1 : Plan de l'usine PSA-Mulhouse, 2011 (source : CGT PSA-Mulhouse).

Chapitre 1 - Peugeot dans la tourmente

La crise économique de 2007 a principalement pris la forme en France d'une « crise industrielle ». Le sauvetage des banques avec de l'argent public a mis en suspens la dynamique catastrophiste en France et en Europe pour laisser place à la lente agonie de certaines branches de l'appareil productif hexagonal. En allant du plus général au plus particulier, dans ce chapitre nous souhaitons revenir sur le récit de la crise du groupe PSA afin de comprendre le cheminement qui a conduit jusqu'à la nécessité de la négociation d'un premier accord de compétitivité en octobre 2013, le Nouveau contrat social (NCS). Cette « nécessité » est toute relative, car la crise a aussi souvent servi de prétexte aux groupes multinationaux pour effectuer des licenciements avec pour motif principal l'augmentation des dividendes et autres revenus du capital. Ainsi, elle n'a rien d'une donnée objective ni d'une évidence, mais elle s'est construite au fur et à mesure que la crise du groupe PSA s'approfondissait. La crise économique en France s'est manifestée dans sa première phase par des fermetures d'entreprises. En 2009, on pouvait compter 2200 plans de sauvegarde de l'emploi, contre un millier l'année précédente⁷⁸. A partir de 2012, les plans de compétitivité sont venus s'appliquer ensuite sur les secteurs ayant survécu au choc. Comment a été négocié et mis en place l'accord de compétitivité de 2013 ? Comment ont réagi les organisations syndicales du site de Mulhouse à la crise du groupe PSA ? Quelles conséquences a eues cette séquence sur les relations professionnelles à l'usine ?

En partant des marchés financiers jusqu'aux ateliers de montage du Centre de Production de Mulhouse (CPM), nous avons voulu aborder de façon chronologique les faits, sans pour autant renoncer à une analyse critique de la signification des transformations introduites avec l'argument de la crise et des contestations qu'elles ont suscitées. Nous commencerons par replacer la crise du groupe PSA dans la dynamique globale de la crise de 2007-2008. Seulement ainsi nous pourrions dégager le processus qui a abouti à imposer la négociation d'un plan de compétitivité et la modernisation de l'usine mulhousienne comme nécessaires à la survie de l'entreprise. Ensuite, nous étudierons les réponses syndicales immédiates et la manière dont les mesures de compétitivité ont affecté la configuration syndicale de l'usine. Enfin, pour ne pas nous en tenir au seul point de vue des organisations au cours de la crise du groupe, nous étudierons le cas d'un chef de l'atelier ferrage et la manière dont il réagit aux transformations de l'usine.

⁷⁸ BORY Anne, et POCHIC Sophie, « Contester et résister aux restructurations. Comment s'opposer à la « fatalité du marché » ? Introduction », *Travail et emploi*, vol. 137, no. 1, 2014, p. 5-20.

1. La crise du groupe PSA

La crise du groupe PSA est, en quelque sorte, paradigmatique de la crise des groupes industriels français à partir de 2008. Il faut ajouter à cela l'importance que tient un groupe de sa taille en termes d'emploi. Si en France les petites entreprises de 1 à 50 salariés représentent 48,5% des emplois privés⁷⁹, les grandes entreprises industrielles, associées le plus souvent à des noms chargés d'une longue tradition, continuent à structurer le territoire national et la vie économique du pays. Paradoxalement, la crise économique a rappelé, à contre-courant des discours sur la « société post-industrielle », que l'industrie continue à occuper une place centrale dans l'économie locale de certaines villes ou régions.

1.1. L'imposition de la nécessité d'un accord de compétitivité

En 2009, PSA était encore le deuxième constructeur automobile au niveau européen. Pourtant, pendant les quatre années suivantes, la situation économique du groupe va se dégrader progressivement. Pendant le premier semestre de l'année 2009, le groupe voit son chiffre d'affaires baisser de 21,8%, tandis que la production de voitures recule de 32% en un an⁸⁰. Le groupe connaît une légère récupération lors d'une progression des ventes pendant l'année 2010 : la « prime à la casse » aurait maintenu à flot le marché automobile français de manière artificielle pendant l'année 2009 et 2010, jusqu'à la fin du dispositif, le 31 décembre 2010⁸¹. Sans anticiper une dégradation des marchés européens, les constructeurs ont continué à augmenter la production de voitures en 2010. Néanmoins, PSA voit sa situation empirer de nouveau en 2011. Ces chiffres sont à manier avec précaution, dans la mesure où face à la loi et face à leurs salariés, les entreprises se voient obligées de justifier économiquement les restructurations. Ainsi, certains travaux, comme ceux de Rachel Beaujolin-Bellet⁸², ont mis en évidence ce que des syndicalistes dénoncent comme un jeu d'écriture autour des comptes dans les grands groupes où une restructuration est en cours. Celui-ci permet

⁷⁹ CARROUÉ, *La France : les mutations des systèmes productifs*, op. cit., p. 72.

⁸⁰ « La perte semestrielle de PSA Peugeot Citroën frôle le milliard d'euros », *Les Echos*, 30 juillet, 2009.

⁸¹ « La prime à la casse a dopé l'automobile en 2009, mais sa fin prochaine entraînera une chute du marché en 2010 », *Le Monde*, 5 janvier, 2010.

⁸² Voir : BEAUJOLIN-BELLET Rachel et SCHMIDT Géraldine, *Les restructurations d'entreprises*, La Découverte, Paris, 2012.

d'améliorer ou de faire baisser artificiellement les comptes de certaines filiales de l'entreprise, ce qui contribue à noircir le tableau économique, toujours dans le but de rendre acceptable un plan social et de le faire apparaître comme inévitable. C'est tout particulièrement vrai dans l'industrie automobile où des restructurations ont lieu sans cesse depuis la fin des années 1980⁸³. De plus, avec le développement de la sous-traitance en cascade, des sites appartenant à un même groupe sont souvent mis en concurrence les uns avec les autres pour justifier les réorganisations.

La crise du groupe PSA s'accélère pendant l'été 2012. Le gouvernement de François Hollande commence à s'inquiéter de la situation de PSA car des menaces de fermeture planent sur l'usine PSA à Aulnay-sous-bois depuis plusieurs mois et que des rumeurs de faillite commencent à circuler. Pour un gouvernement qui avait fait du « monde de la finance » son « adversaire » pendant la campagne présidentielle de 2012, les plans de suppression d'emploi successifs de PSA et les annonces de fermeture ne font pas une bonne presse en début de mandat. La crise, qui avait éclaté dans les marchés financiers, se transfère alors aux cabinets ministériels. Arnaud Montebourg, Ministre du Redressement productif, adresse une lettre de mission le 10 juillet 2012 à l'Ingénieur général des mines Emmanuel Sartorius⁸⁴ pour qu'il rende compte de la situation du groupe et des mesures à prendre pour son redressement (voir encadré). Dans cette lettre, le gouvernement exprime le souhait que PSA n'ait plus recours à des suppressions d'emplois ou à des fermetures de sites. L'expertise d'Emmanuel Sartorius doit donc aboutir à des mesures de compétitivité qui garantissent le maintien de la production et de l'emploi en France. Ainsi, l'idée d'une restructuration, quelle que soit sa nature, est admise par le gouvernement.

Le Comité Central d'Entreprise doit se réunir le 12 juillet à Paris. À cette occasion, la direction de PSA annonce un nouveau plan social majeur qui prévoit la fermeture de l'usine d'Aulnay-sous-Bois en Seine-Saint-Denis, qui emploie 3000 personnes, une baisse de la production sur le site PSA La Janais, dans la banlieue de Rennes, et par conséquent la suppression de 1400 emplois sur une usine où travaillent 5600 personnes, de même que la suppression de 3600 emplois supplémentaires sur l'ensemble des sites français. Seulement quelques jours plus tard, après l'annonce des résultats semestriels le 25 juillet 2012, qui confirment une perte de 819 millions d'euros pendant le premier semestre, Standard & Poors dégrade la notation de PSA à BB.

⁸³ BOUQUIN, *La valse des écrous*, *op. cit.*

⁸⁴ Polytechnicien et diplômé de Telecom ParisTech, Emmanuel Sartorius a siégé à la tête de plusieurs institutions publiques et privées (à la Direction générale des télécommunications ou à Dassault Aviation, par exemple). Au moment de sa mission sur la situation du groupe PSA, Sartorius siège avec d'autres hauts fonctionnaires au Conseil général de l'économie.

Lettre de mission adressée à Emmanuel Sartorius sur la situation du groupe PSA par Arnaud Montebourg, 10 juillet 2012 (extrait)

« Monsieur Ingénieur Général,

Le groupe PSA a fait part de sa volonté de présenter au cours de son comité central d'entreprise convoqué le 12 juillet prochain des documents portant sur la situation économique et les mesures contribuant à son redressement.

Le diagnostic sur les difficultés rencontrées par le groupe PSA doit faire l'objet d'une analyse partagée avec les organisations syndicales, dans le cadre d'un dialogue social coopératif et transparent, les mesures envisagées par la direction du groupe doivent être débattues par les partenaires sociaux. Dans ce cadre, le gouvernement a décidé de vous confier le soin d'expertiser la situation réelle du groupe PSA, de connaître et de mesurer les raisons qui l'ont conduit dans cette situation difficile et d'évaluer les mesures proposées par la direction du groupe. Votre rôle sera (i) de permettre l'émergence de ce diagnostic ; de le partager si possible avec les partenaires sociaux et (ii) de vous associer à l'expertise menée par les organisations syndicales sur les mesures de redressement proposées par le groupe afin de déterminer si celles-ci sont nécessaires et proportionnées aux difficultés alléguées. En liaison avec les organisations syndicales, vous pourrez étudier d'éventuelles alternatives davantage protectrices de la production et de l'emploi en France. Il sera souhaitable que le gouvernement soit dûment éclairé et informé de ce diagnostic avant la fin du mois de juillet.

Dans un deuxième temps, votre mission aura pour but de faire la lumière sur l'avenir de la production en France de véhicules par le groupe PSA et sur les choix stratégiques assurant le rebond de PSA dans une vision à moyen et long terme de la charge des sites de la production de véhicules en France et dans le cadre de l'alliance PSA-General Motors. Vous étudierez l'impact de cette vision de moyen terme sur les bassins d'emplois concernés et sur la filière française de sous-traitance automobile aujourd'hui liée à PSA. »

(Source : SARTORIUS Emmanuel, SERRIS Jacques, *Rapport à Monsieur le Ministre du Redressement productif sur la situation de PSA Peugeot Citroën*, 11 septembre 2012, p. 33.)

Les raisons de la crise du groupe PSA sont diverses et de nature complexe. Si l'on remonte à plus d'une dizaine d'années en arrière, on peut trouver des symptômes qui préfigurent l'effondrement récent. L'industrie automobile française a vu fondre sa valeur ajoutée (-40 %) et ses emplois (-

30 %) pendant les quinze ans qui ont précédé la crise de 2008, tandis que son homologue allemande a été peu ou pas affectée⁸⁵. Pourtant, l'effondrement de 2012 n'a pas d'équivalent dans les années précédentes. Le *Rapport Sartorius*⁸⁶, remis au gouvernement en septembre 2012, offre une vision générale de la crise du groupe PSA. Il fait la différence entre, d'une part, des « raisons conjoncturelles », et, d'autre part, des « raisons structurelles » de celle-ci. Parmi les « raisons conjoncturelles » on trouve la dépendance de PSA vis-à-vis du marché européen. Ses ventes en Europe s'élèvent à 58% en 2012, alors que les ventes en Europe n'ont pas cessé de chuter depuis le début de la crise. Le marché européen décroît depuis 2007 : en 2011 l'immatriculation de nouveaux véhicules a baissé de 15% depuis 2007. En outre, le rapport met en évidence que l'appareil productif de PSA est largement concentré en France, tandis que d'autres groupes automobiles généralistes ont fait le choix depuis longtemps de produire leurs voitures à bas coût en Europe de l'Est. L'outil de production de PSA est resté intégralement français jusqu'en 1974.

Parmi les « raisons structurelles », on comprend principalement la surcapacité des usines françaises. L'outil de production de PSA se trouvait largement *surdimensionné*. La question que se pose le rapport est alors celle du « dimensionnement de l'outil de production européen de PSA ». Le taux d'utilisation des usines d'assemblage européennes était de 83% en 2007, puis de 66% en 2009, pour remonter à 74% en 2011. Pour le rapport, toute exploitation rentable doit situer le taux d'utilisation entre 75 et 80%. En d'autres mots, le « dimensionnement » des usines européennes évoqué dans le rapport n'est rien d'autre que la réorganisation de la production et la suppression de plusieurs milliers d'emplois sur l'ensemble du territoire. Tout semble indiquer que, afin de sortir de la crise, le groupe PSA doit reconfigurer sa production et les relations de travail dans ses entreprises. Pour cela il a fallu tout d'abord un cadre légal autorisant des accords de « maintien de l'emploi ».

Les mesures de compétitivité que PSA mettra en place par la suite sont directement inspirées des recommandations du *Rapport Sartorius*. En effet, celui-ci préconise sur le long terme une réorganisation des activités industrielles du groupe et une réduction des effectifs. L'ampleur de la crise et des dangers qui guettent le constructeur fait que le rapport se conclut sous le signe de l'urgence. Les mesures conjoncturelles ne semblent plus suffisantes : il est alors question de « choix douloureux », mais « nécessaires »⁸⁷.

⁸⁵ CARROUE, *op. cit.*, p. 164.

⁸⁶ SARTORIUS Emmanuel, SERRIS Jacques, *Rapport à Monsieur le Ministre du Redressement productif sur la situation de PSA Peugeot Citroën*, 11 septembre 2012.

⁸⁷ SARTORIUS, *ibid.*, p. 30

Après la parution du rapport, la CGT s'insurge contre ses conclusions dans un tract du 13 septembre 2012⁸⁸. C'est le caractère « inévitable » des 8000 suppressions d'emplois et de la fermeture de PSA-Aulnay qui est le plus contesté. Le syndicat met en avant les milliards d'euros versés aux actionnaires les dix dernières années. De plus, la CGT conteste le fait que le *Rapport Sartorius* s'est limité à étudier l'état de la filière automobile de PSA (PCA, Peugeot Citroën Automobiles), laissant de côté la Banque PSA Finance, GEFCO et Faurecia, filiales du groupe. Dès lors, à l'initiative de la CGT, le 25 juillet, jour du CCE à Paris, le cabinet SECAFI est convoqué pour une contre-expertise.

Le syndicat cherche alors à apporter un discours concurrent à celui de PSA et de l'Etat contenu dans le *Rapport Sartorius* - qui réclame la renégociation d'un compromis salarial en raison de la magnitude des conséquences de la crise économique. De même, la contre expertise du cabinet SEFACI, est un moyen de contester politiquement la gestion économique de l'entreprise. Un tract du 25 septembre 2012 de la CGT PSA-Mulhouse, intitulé « La vérité sur l'empire Peugeot », est une véritable charge contre le rapport⁸⁹. Ce tract est, par bien des aspects, un document remarquable puisqu'il dresse un portrait de la famille Peugeot et de ses liens avec la haute bourgeoisie. D'une part, la CGT pointe les « bénéfices record » des filiales du groupe PSA. Faurecia, GEFCO et la Banque PSA Finance auraient toutes les trois réalisé des bénéfices entre 223 millions et 532 millions en 2011, tandis que PCA aurait enregistré « seulement » 92 millions de pertes en 2011. D'autre part, elle fait l'étalage de la fortune de la famille Peugeot⁹⁰, de ses placements et même de ses stratégies matrimoniales au sein de la bourgeoisie industrielle...

Les discours alarmistes de PSA dans la presse et en interne, ainsi que le *Rapport Sartorius* ont contribué à imposer dans les esprits la nécessité de la négociation d'un accord de compétitivité, donc à faire des choix « douloureux » mais « nécessaires ».

1.2. La mise en place d'un cadre légal favorable aux accords de compétitivité

La dégradation de la situation économique de PSA et les conclusions mises en avant par le *Rapport Sartorius* ont contribué à rendre possible la négociation et l'application d'un plan de compétitivité dans les usines du groupe en France. Mais il a fallu tout d'abord l'intervention de

⁸⁸ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Rapport Sartorius. Analyse incomplète, conclusion inacceptable », 13 septembre 2012.

⁸⁹ Tract CGT PSA-Mulhouse, « La vérité sur l'empire Peugeot », 25 septembre, 2012.

⁹⁰ Le tract rappelle avec humour qu'en décembre 2009, des lingots d'or d'une valeur de 500 000 euros ont été volés du coffre-fort de la résidence d'un des héritiers de la famille Peugeot.

l'Etat en faveur des entreprises en crise à travers la mise en place d'un cadre légal national favorable à ce type d'accord. Comme l'affirme Jacques Freyssinet⁹¹ au sujet de l'Accord National Interprofessionnel (ANI) du 11 janvier 2013⁹², les accords collectifs d'entreprise concernent autant le temps de travail, la rémunération ou les qualifications, que la gestion et la préservation de l'emploi, dans un contexte où la négociation tend à se décentraliser vers l'entreprise.

La sociologie a fourni deux types d'analyse concernant le rôle des accords d'entreprise. Selon la première, depuis les années 1990 et surtout depuis le début de la crise de 2008, l'emploi a remplacé le salaire comme centre de l'attention des négociations collectives dans un mouvement que Jacques Bélanger et Christian Thuderoz décrivent comme le remplacement de la correspondance entre travail effectif et salaire par la correspondance entre productivité et emploi⁹³. À ce mouvement général, s'ajoute désormais l'urgence dans laquelle se trouvent les entreprises depuis 2008, en raison de la baisse des commandes et du ralentissement de la production, de conclure des accords qui rétablissent des conditions favorables au profit. C'est le sens de l'ANI de 2013, qui prévoit tout spécifiquement des accords de « maintien de l'emploi » qui peuvent remettre en cause certains éléments du contrat de travail comme le salaire, le temps de travail ou les primes en cas de difficultés économiques de l'entreprise⁹⁴. Une deuxième analyse nuance ce propos à partir des résultats de l'enquête REPONSE en affirmant que la thématique de l'emploi est loin d'être la seule à faire l'objet de négociations d'entreprise. Elle est plus souvent présente dans les accords que d'autres thématiques, comme le temps de travail, mais moins souvent que les rémunérations⁹⁵. Pourtant, ce que montrent ces deux approches est que « l'existence d'un débat sur l'emploi dans l'entreprise est aujourd'hui largement acquise, reconnue et le plus souvent recherchée par les représentants des salariés : on peut en ce sens parler d'une institutionnalisation réelle du dialogue

⁹¹ FREYSSINET Jacques, « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *La Revue de l'Ires*, n° 77, 2013, p. 3-38.

⁹² L'Accord national interprofessionnel du 11 janvier 2013 a été signé par des organisations patronales, dont le MEDEF, et par des organisations syndicales (CFE-CGC, CFDT et FO) au bout de trois mois de négociations. Il constitue une des premières mesures sur l'emploi du quinquennat Hollande. L'accord autorise l'employeur, entre autres, à négocier des accords « de maintien de l'emploi » en échange d'une augmentation du temps de travail ou une diminution des salaires.

⁹³ BÉLANGER Jacques et THUDEROZ Christian, « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 3, 1998, p. 469-494.

⁹⁴ BÉTHOUX Élodie, JOBERT Anette et SURUBARU Alina, « Construire des stratégies syndicales sur l'emploi dans l'entreprise : entre négociations et mobilisations collectives », in GUILLAUME Cécile (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformiste*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014, p. 199-215.

⁹⁵ BÉROUD Sophie, DENIS Jean-Michel, GIRAUD Baptiste, PÉLISSE Jérôme, DESAGE Guillaume et CARLIER Alexandre, « Une nouvelle donne ? Regain et transformations des conflits au travail », in AMOSSE Thomas, BLOCH-LONDON Catherine, WOLFF Loup (dir.) *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, 2008, p. 223-255.

social sur l'emploi dans les entreprises et les établissements français »⁹⁶.

Les accords d'entreprise ont été depuis longtemps un outil dans les mains du patronat pour déroger au code du travail. Leur nombre a été multiplié par deux dans la période 2003-2013, passant de 20 000 à 40 000⁹⁷, surtout en raison de la mise en place des 35 heures. Comme nous le verrons plus loin, cette nouvelle configuration légale a des conséquences directes sur les stratégies syndicales dans les entreprises où des accords de compétitivité sont négociés. Car ces réformes ont non seulement créé un cadre légal qui favorise la négociation d'accords d'entreprise, mais ont fait de la négociation en entreprise une des formes principales de l'action syndicale. À ce titre, la multiplication des accords d'entreprise depuis une quinzaine d'années et des accords de compétitivité depuis 2013 témoignerait d'une « juridicisation » des relations au travail⁹⁸, entendue comme « une formalisation juridique accrue des relations sociales, un extension du droit comme modèle de référence pratique pour les actions ». Cette « juridicisation » est renforcée par le fait que les accords de compétitivité sont *a priori* temporels, puisqu'ils sont appliqués pour une durée déterminée.

Toujours est-il que l'emploi devient aux yeux des acteurs de l'entreprise une sorte d'équivalent universel contre lequel des pertes d'avantages vont être négociés. Le changement est alors d'ordre qualitatif, car la négociation collective, qui était dans les représentations de nombreux salariés et de syndicalistes synonyme d'une amélioration des conditions de travail ou des salaires, demande depuis une dizaine d'années des « sacrifices » aux collectifs de travail dans le but de préserver l'emploi. Béthoux et Jobert montrent à partir de plusieurs monographies d'entreprise comment les syndicalistes ont fini par intégrer l'emploi comme un objet de négociation légitime.⁹⁹ Ainsi, les plans de compétitivité signés en France depuis le début de la crise se caractérisent par cet échange inégal entre employeurs et employés autour de l'emploi : « En échange d'engagements de l'employeur qui portent sur le maintien d'un certain niveau d'emploi à un horizon donné ou sur le non-recours aux licenciements économiques pendant une période donnée, parfois accompagnés d'engagements d'investissements, les salariés acceptent des concessions qui portent principalement sur les salaires et avantages sociaux, sur la durée et l'aménagement du temps de travail, parfois sur

⁹⁶ BÉTHOUX Elodie *et al.*, « Dialoguer plus, mais sur quoi ? Les régulations d'entreprise en matière d'emploi, de formation et de conditions de travail en temps de crise », *La Revue de l'Ires*, 2015, n° 84, p. 91-12.

⁹⁷ *Idem.*

⁹⁸ PÉLISSE Jérôme. « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, n° 86, 2009, p. 73-96.

⁹⁹ BÉTHOUX Élodie et JOBERT Annette, « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *La revue de l'Ires*, 2012, n° 72, p. 115-144.

les conditions de recours aux formes d'emploi précaire. »¹⁰⁰

PSA ne perd pas de temps après l'adoption de l'ANI, puisque le 13 février 2013 Philippe Varin annonce dans la presse vouloir tirer profit du nouvel Accord national interprofessionnel pour négocier un plan de compétitivité pour le groupe¹⁰¹. Ce ne serait pourtant pas une première, car PSA avait déjà expérimenté ce type d'accords dans son usine Sevel Nord dans le Nord-Pas-de-Calais, où trois des quatre syndicats représentatifs à l'usine (CFE-CGC, SPI-GSEA et FO) ont signé un accord en échange de l'attribution de la production d'un nouveau véhicule. L'accord de compétitivité de l'usine Sevel Nord, signé le 26 juillet 2012, a été un des premiers dans le nouveau contexte de la crise de l'industrie française. Cet accord d'entreprise qui précède l'ANI va en inspirer d'autres. L'accord préfigure ainsi en grande partie ce qu'on retrouve dans l'accord imposé pour l'ensemble du groupe en octobre 2013, puisqu'on y trouve, entre autres, un gel des salaires, une gestion plus flexible des RTT et du temps de travail, de même qu'une baisse de la prime de nuit, en échange d'une garantie de maintien de la production¹⁰².

2. La négociation et la mise en place du Nouveau contrat social

La crise économique et ses diverses manifestations, telles que les pertes de marché, la chute des ventes, la baisse des notations par les agences, etc., ont été brandies par différents groupes économiques comme autant de raisons justifiant des mesures de compétitivité (restructurations, réorganisations, licenciements, fermetures de sites, et accords d'entreprise). Dans le cas de PSA, la fermeture de l'usine d'Aulnay-sous-bois, les plans de suppression d'emplois ou l'intervention de l'Etat à travers le *Rapport Sartorius*, ont contribué à imposer la nécessité de la négociation d'un plan de compétitivité. À partir d'une analyse de la littérature syndicale et d'entretiens avec des syndicalistes du site mulhousien, nous allons retracer maintenant les étapes de la négociation du plan. Si les syndicats apparaissent ici réifiés et leurs prises de positions monolithiques, on verra dans la partie suivante la manière dont des stratégies syndicales sont élaborées, les dissensions internes qui peuvent exister et les hésitations qui peuvent les traverser.

¹⁰⁰ FREYSSINET, *op. cit.*

¹⁰¹ « PSA va demander des efforts à ses salariés », *Libération*, 13 février, 2013.

¹⁰² « L'industrie ouvre une brèche dans les 35 heures », *Les Echos*, 31 juillet, 2013.

2.1. Les premières mesures de compétitivité

Les conséquences de la crise commencent à se faire sentir à l'usine mulhousienne avant même la signature de l'accord de compétitivité en octobre 2013. Dans le but de réduire les stocks, la direction de l'usine a recours massivement au chômage partiel pendant les premiers mois de 2012. L'impact du chômage partiel sur les salariés est relatif, car ceux-ci sont payés 90% de leur salaire par l'Etat (ce qui n'est pas le cas des intérimaires). C'est au niveau des effectifs que les conséquences sont le plus visibles : le 21 décembre 2011, la direction annonce l'arrêt de la tournée A du système 2 (qui assemble les Peugeot 206 et 308) pour le mois de mars 2012, en raison de la baisse des ventes¹⁰³. La plupart des salariés en CDI seront reclassés, mais plus de 600 intérimaires arrivent en fin de mission¹⁰⁴. De la même manière, la rentrée 2012 s'annonce difficile pour les salariés de l'usine : du chômage technique est prévu pour le mois d'octobre et novembre¹⁰⁵, de même que dès le 10 septembre, l'équipe de nuit du système 1 (qui assemble les Citroën C4 et les DS4) passe en demi-cadence. Puis, début octobre, l'équipe de nuit est entièrement arrêtée. Au total 270 intérimaires arrivent en fin de mission entre septembre et octobre 2012. La CGT dénonce alors la « saignée dans les effectifs »¹⁰⁶ en raison de la suppression de 349 CDI et 763 intérimaires entre décembre 2011 et septembre 2012.

Pendant les premiers mois de l'année 2013, PSA annonce plusieurs éléments du futur accord de compétitivité. Au cours des négociations salariales annuelles en février, la direction de l'entreprise déclare dans un communiqué du 20 avril 2013 que « le Groupe doit maîtriser ses coûts salariaux ». Elle affirme que PCA, division automobile de PSA, a vu ses ventes baisser de 14,8% en Europe, par conséquent, il n'y aura donc pas d'augmentation générale des salaires en 2013. La fin du communiqué est révélateur de l'état d'esprit des dirigeants du groupe : « À l'issue de la réunion, la Direction a indiqué qu'elle appliquerait ces mesures de manière unilatérale »¹⁰⁷.

La CGT voit à juste titre dans ce blocage des salaires un « premier pas » vers un accord de compétitivité puisque, dans la mesure où il « prépare le terrain pour que PSA puisse tenter

¹⁰³ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Derrière la suppression d'une tournée, c'est tous les salariés qui sont visés », 4 janvier 2012.

¹⁰⁴ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Pétition contre les suppressions de postes et le licenciement de 600 intérimaires », 20 janvier 2012.

¹⁰⁵ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Une rentrée pas comme les autres », 5 septembre 2012.

¹⁰⁶ Tract CGT PSA-Mulhouse, Compte-rendu CE du 28 septembre 2012, « Une nouvelle attaque contre nos emplois », 2 octobre 2012.

¹⁰⁷ Communiqué de PSA Peugeot Citroën, « Négociations salariales 2013. Le Groupe doit maîtriser ses coûts salariaux », 20 avril 2013.

d'imposer, dans quelques mois et sous couvert de compétitivité, des mesures de chantage à l'emploi »¹⁰⁸. L'ensemble des tracts de la période de février jusqu'à l'ouverture des négociations autour du plan de compétitivité au mois de juin 2013 visent à mettre en garde les salariés contre le plan qui s'annonce à travers ces mesures.

Quelques semaines plus tard, lors du lancement du nouveau modèle Peugeot 2008 à l'usine mulhousienne, la direction du site décide de rallonger pendant trois mois les horaires sur le système 2, qui fabrique les Peugeot 208 et le nouveau modèle, et d'imposer cinq samedis travaillés obligatoires.

Etonnamment, ce n'est pas la crise ou les difficultés économiques du groupe qui sont invoquées comme motifs de ce rallongement : il s'agit plutôt de « répondre à la demande » de Peugeot 2008. A partir du 29 avril 2013, les salariés du système 2 doivent travailler une heure supplémentaire en équipe de l'après-midi, avec une pause de trois minutes en plus. Ils ne finissent plus leur journée à 20h32, mais à 21h31. La CGT voit là « un test grandeur nature »¹⁰⁹ du futur accord. Elle dénonce le fait que le rallongement horaire et les samedis obligatoires sont décidés pour une période où le système 2 ne travaille que sur une tournée. De plus, ce rallongement horaire apparaît comme contradictoire aux yeux de certains, d'autant plus que quelques mois plus tôt, lors de la suppression de la tournée A au système 2 600 intérimaires ont été renvoyés et 550 CDI ont dû être reclassés.

Seuls 450 salariés sont concernés par les rallongements horaires pendant trois mois. Pourtant, il s'agit d'une expérience qui préfigure ce que seront plus tard les modalités normales du

Pourquoi la direction veut-elle imposer ces heures sup ?

Parce qu'elle veut nous tester. Elle veut nous préparer à accepter ces allongements d'horaire car à l'avenir ils risquent de se répéter. La direction de PSA veut commencer à discuter d'un « accord de performance » pour toutes les usines d'ici le mois de mai (voir au verso). Cet accord est déjà en place dans son usine de Sevelnord, et il prévoit notamment la « garantie quotidienne du programme de production ». En clair : si la production n'est pas faite en fin de poste, on peut te prévenir jusqu'à 2h avant la fin qu'il va falloir que tu restes plus longtemps.

Là, au système 2, il ne s'agit même pas de rester pour rattraper les pannes, mais de rester pour produire plus. En fait, l'enjeu pour PSA ce n'est pas de produire ces 2000 A94 en plus. Son enjeu c'est bien autre chose : essayer de nous mettre dans la tête, à nous les ouvriers, qu'on n'a pas le choix.

C'est la flexibilité, le travail à la carte qu'ils voudraient aggraver. Sous prétexte qu'on a du boulot, ils voudraient qu'on soit dispo à tout moment. Que notre vie privée on l'oublie, et que l'on ne sache pas à quelle heure on repartira du boulot le soir !

Tract 1 : « Derrière ces heures supplémentaires, une attaque d'envergure contre nous tous », tract CGT PSA-Mulhouse, début avril 2013 (extrait).

¹⁰⁸ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Blocage de nos salaires = baisse du pouvoir d'achat », 20 février 2013.

¹⁰⁹ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Derrière ces heures supplémentaires, une attaque d'envergure contre nous tous », 2 avril 2013.

temps de travail après la mise en place du Nouveau contrat social. D'une part, le rallongement horaire ne s'accompagne pas d'une modification des horaires des bus de l'entreprise qu'empruntent les salariés à la fin de leur tournée. De la même manière, ce rallongement horaire perturbe les salariés qui travaillent dans deux secteurs différents de l'usine et doivent faire du covoiturage. Dans ces deux cas, ils doivent trouver d'autres solutions pour pouvoir rentrer chez eux. On retrouvera ce même problème dans le futur, lorsque le rallongement horaire, appelé *overtime*, sera mis en place à Mulhouse. L'imposition de cinq samedis travaillés pour répondre au succès commercial de la Peugeot 2008 est elle aussi annonciatrice des modalités qui seront mises en place une fois que le NCS sera signé. En effet, une des particularités des plans de compétitivité dans l'industrie est la modulation du temps de travail selon les fluctuations du marché.

À une période où la crise fait la une des journaux, les syndicats sont face à des salariés qui sont tentés de voir le lancement d'un nouveau modèle sur l'usine comme une bonne nouvelle. Pourtant, la CGT rappelle que si la Peugeot 206 a été une des voitures fabriquées sur le site de Mulhouse ayant eu le plus de succès, cela n'a pas empêché la suppression de 4 000 emplois pendant la période de sa production.

2.2. La négociation du NCS

L'ANI a créé un cadre légal favorable à la négociation et à l'application de mesures de compétitivité dans les entreprises. Comment s'est opérée donc la négociation du Nouveau contrat social de PSA ? L'analyse des tracts syndicaux depuis janvier 2013, des documents internes à PSA et des entretiens avec des militants syndicaux peuvent nous éclairer tant sur les étapes de la négociation du plan de compétitivité et sur la façon dont PSA a imposé ce plan comme une condition nécessaire à la survie du groupe, que sur les ajustements des positions syndicales au processus de négociation.

Le 29 mai 2013 a lieu à Paris la première réunion de négociation du plan de compétitivité. Très vite, les syndicats sont partagés entre ceux pour qui la signature de l'accord est conditionnée à l'obtention de « garanties » en matière d'emploi et de volume de production en France, et ceux qui refusent de participer à la négociation de ce qu'ils voient comme un recul social. Ces divisions recoupent en partie celles que l'on constate à l'échelle nationale et qui renvoient à la structuration du champ syndical¹¹⁰. Ainsi, d'un côté, les premières déclarations des responsables de FO et de la CFTC à l'issue de la négociation vont dans le sens d'exiger des contreparties en termes d'« emplois

¹¹⁰ BÉROUD Sophie, GIRAUD Baptiste et YON Karel, *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, Paris, 2018.

en France », de « volumes » de nouveaux « modèles » de voitures¹¹¹. De l'autre, un communiqué de la CGT PSA Inter-sites du 29 mai 2013 sur l'ouverture des négociations dénonce le « chantage à l'emploi » de la direction du groupe¹¹². Pour la CGT PSA, le nom du nouvel accord est un « masque » qui cache les véritables objectifs du plan : « un recul social généralisé » qui consiste pour elle à revenir sur ce qui reste des avantages qui ont fondé le compromis social au sein des usines Peugeot pendant les Trente Glorieuses. Toujours dans le communiqué on peut lire : « La CGT a affirmé son opposition à une logique donnant-perdant où, sous prétexte de compétitivité, les salariés en France devraient travailler aux conditions espagnoles, les Espagnols aux conditions slovaques, les Slovaques aux conditions turques, et les Turcs aux conditions chinoises. Ce cercle vicieux est gravement préjudiciable à tous les salariés de la planète et plonge l'Europe dans une récession économique et sociale insupportable et suicidaire. »

La CFDT PSA-Mulhouse manifeste une position plus nuancée au cours des négociations, dont elle rend compte dans une série de tracts distribués à l'usine. On peut lire également dans ces documents l'évolution de son point de vue. Nous remarquons tout d'abord que si la direction dévoile timidement son projet au départ, sûrement par crainte d'une réaction brusque de la part des syndicats, plus on s'approche de la fin des négociations, plus le contenu de l'accord se clarifie et plus la CGT et la CFDT se montrent réticentes à le signer. Dans le compte-rendu de la deuxième réunion de négociation, tenue le 12 juin, la CFDT PSA manifeste encore l'espoir d'un « dialogue social constructif avec les organisations syndicales » et d'un progrès concernant le « bien-être au travail »¹¹³. De même, dans le compte-rendu de la quatrième réunion de travail, la CFDT avance la revendication d'une politique d'embauche et de « renouvellement générationnel » de la main-d'oeuvre, de même qu'elle exige que les mobilités internes à l'entreprise se fassent sur la base du volontariat¹¹⁴. Or ces revendications sont antinomiques avec les intentions de PSA à cette période.

Face à l'intransigeance de la direction de PSA au cours des négociations, la CFDT se trouve dans une position inconfortable. Comment négocier des contreparties dans une logique de donnant-donnant, si l'entreprise refuse toute contrepartie ? La signature de l'ANI a été justifiée nationalement par les garanties que l'employeur doit fournir aux salariés. Pourtant, dans le cadre de la négo-

¹¹¹ « La marge de manœuvre sur la compétitivité s'annonce étroite chez PSA » *L'Usine nouvelle*, 28 mai 2013.

¹¹² Communiqué de la CGT PSA Inter-sites, « Ouverture des discussions « compétitivité » dans le groupe PSA », 29 mai 2013.

¹¹³ Tract CFDT PSA Inter-sites, « « Nouveau dialogue social ». Réunion du 12 juin. L'état des lieux continue », juin 2013.

¹¹⁴ Tract CFDT PSA Inter-sites, « Nouveau contrat social : 4ème réunion », juin 2013.

ciation du Nouveau contrat social, avec l'argument de la situation critique dans laquelle se trouve l'entreprise, PSA se retient de faire des concessions. C'est pour cela que la CFDT dénonce dans le sixième compte-rendu des négociations : « La nouvelle loi [l'ANI] impose des droits mais aussi des devoirs au patron. Vouloir s'exonérer de ces droits et n'imposer que les devoirs est une imposture vis-à-vis des salariés. Le nouveau contrat social doit respecter tout le monde »¹¹⁵.

La CFTC PSA-Mulhouse se trouve dans une position semblable à la même période. Dans un tract de juillet 2013¹¹⁶, ils souhaitent faire une « mise au point » : ils rappellent que nationalement la CFTC a fait le choix de signer l'ANI, qu'ils décrivent comme « une protection pour 4 millions de salariés », de même qu'ils rappellent la situation économique du groupe. La CFTC entérine aussi la nécessité de la signature d'un accord, puisqu'ils concluent que « suite à l'ANI, il faut obligatoirement un accord d'entreprise ». Ainsi, tout indique qu'à ce stade des négociations ils sont prêts à signer l'accord, tout en spécifiant qu'il y a un certain nombre de points sur lesquels il n'y a pas encore accord (mobilité, modulation horaire, etc.).

Au cours de la neuvième réunion, le 5 septembre 2013, la direction de PSA sort de l'équivoque et annonce un ensemble de mesures majeures qu'elle souhaite faire figurer dans le NCS. On y trouve une baisse, voire la suppression pure et simple de plusieurs primes, dont la prime d'évolution garantie (PEG), établie sur la base de l'ancienneté, la prime de rentrée, allouée aux salariés après les congés d'été, ou la prime ACAC¹¹⁷, censée compenser la baisse de rémunération suite à un changement de poste. À ceci s'ajoute la baisse de la prime de majoration de nuit ou du samedi (de 50% à 25%), entre autres. Il faut noter que la prime à l'ancienneté ou la majoration de nuit ou du samedi sont des primes qui caractérisent le consensus salarial à PSA. Comme le rappellent certains travaux, l'écart du salaire entre Peugeot et d'autres entreprises métallurgiques de la même région va parfois du simple au double¹¹⁸. En effet, la PEG est un des principaux traits de la fidélisation de la main-d'oeuvre par PSA, tandis que la prime de majoration est une des primes les plus attractives pour des salariés célibataires ou immigrés qui souhaitent épargner.

¹¹⁵ Tract CFDT PSA Inter-sites, « Nouveau contrat social : 6ème séance. APLD, emploi des séniors et des jeunes... », juillet 2013.

¹¹⁶ Tract CFTC PSA-Mulhouse, « Mise au point... La CFTC assume ses responsabilités », juillet 2013.

¹¹⁷ Assurance contre les aléas de carrière, obtenue suite à un conflit de 1969 à l'usine de Sochaux. L'ACAC permet à un salarié de garder temporairement son salaire lors d'une mutation dans un poste défavorable. Pour certains salariés, cela représente plusieurs centaines d'euros par mois.

¹¹⁸ « Ainsi, la croissance forte, qui s'accompagne d'importants besoins, impliquent ces efforts afin d'attirer et de garder le personnel nécessaire et contrecarrer les différentes formes de dérobade (« turn-over », absentéisme etc.) relevées dans d'autres lieux. Peugeot met alors en œuvre, pour reprendre la formule d'un ancien responsable de ressources humaines, une « technologie sociale » adaptable. », HATZFELD Nicolas, « Le travail, l'usine, la chaîne. Une trop belle évidence ? », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, n° 40, 2007, p. 127-139.

À l'occasion de ces annonces, la CFDT change d'attitude à l'égard de la négociation et devient résolument hostile au plan de la direction. Dans le compte-rendu de la neuvième réunion, on peut lire : « La CFDT dénonce cette manière d'agir, on ne peut pas faire de beaux discours sur un nouveau dialogue social et revenir en un coup de dés un siècle en arrière. De plus, la direction ne s'engage sur aucun sujet concernant l'emploi et la pérennité des sites en France. Il est donc hors de question que la CFDT se rende complice de la direction pour détruire des acquis conquis de haute lutte par nos anciens. »¹¹⁹ La colère des syndicats est suivie d'un appel au débrayage dans toutes les usines du groupe pour le 11 septembre, jour de la dixième réunion de négociation¹²⁰.

La CFTC, peu habituée à appeler à la grève, décide de suivre le mouvement. Dans un tract qui rend compte de la neuvième réunion, ils affirment : « Une perte du pouvoir d'achat significative pour les salariés et pour la CFTC il est clair que c'est un grand retour en Arrière et ne l'Acceptera pas. En plus ils sont gonflés ! Aucune contrepartie d'annoncé (*sic*) ! Quel véhicule pour l'ensemble des sites, quelle activité pour l'ensemble des DMB, rien sur l'emploi... »¹²¹ À l'usine, seules la CGC et FO n'appellent pas au débrayage. Cette dernière distribue un tract quelques jours avant le débrayage mettant en garde les ouvriers : « La grève maintenant c'est une menace pour la survie de PSA : notre entreprise est en train de couler, elle a besoin de l'énergie de tous. » Le tract conclut sur la menace qui pèserait sur l'usine alsacienne si elle se lançait dans un mouvement de grève : « Vou-lons-nous que Mulhouse connaisse le même sort qu'Aulnay ? »¹²²

Malgré les appels à ne pas faire grève de la part de FO, le 11 septembre 2013, autour de 900 ouvriers sur les 7400 du site débrayent à PSA-Mulhouse sur les trois équipes (matin, après-midi et soir), ce qui devient le plus grand mouvement de grève depuis 1989. Dans l'extrait d'entretien suivant de février 2014, Philippe, un des responsables de la CFDT et moniteur au montage, nous fait part des objectifs du syndicat quant au débrayage :

- Par rapport au Nouveau contrat social, il y avait eu un gros débrayage en octobre. Comment ça s'est passé ?

(Rire) C'était un peu préparé surtout, parce que c'est nous [la CFDT] qui l'avons lancé. Si vous voulez, il y avait un mécontentement global dans l'entreprise. Donc, nous on a pris l'initiative de faire un mou-

¹¹⁹ Tract CFDT PSA Inter-sites, « PSA fait main basse sur nos acquis sociaux », septembre 2013.

¹²⁰ Tract CFDT PSA-Mulhouse, « Tous en grève le mercredi 11 septembre pendant une heure pour conserver nos acquis sociaux », septembre 2013.

¹²¹ Tract CFTC PSA-Mulhouse, « Contrat Social « compétitivité » 9ème réunion : un grand retour en arrière !!! », septembre 2013.

¹²² Tract FO PSA-Mulhouse, « Nouveau Contrat Social : grève ou pas grève », septembre 2013.

vement de grève bien cadré, c'est-à-dire qu'on a appelé à un débrayage d'une heure et on reprend le poste derrière. Donc on a fait ce débrayage ciblé aussi sur le jour des négos à Paris. Et donc, après on nous dit ce qu'on veut de la part de la direction, qui nous dit que ça n'a pas influencé sur le changement du NCS ou pas. Moi je dis que si, quand même, parce qu'ils nous parlaient d'une prime de rentrée qu'ils voulaient nous supprimer, et suite au mouvement la prime de rentrée elle est restée. Après, on peut dire ce qu'on veut, si la direction dit que c'est pas à cause de ça qu'elle est restée, que c'était prévu qu'elle reste. Mais nous c'était bien ciblé, on voulait pas non plus casser l'entreprise, on voulait dire : « Attention, il faut pas faire n'importe quoi non plus ». On sait que ça va mal, mais derrière aussi il faut faire des contreparties, c'est pas qu'aux salariés de trinquer. C'était un signe fort, parce que CFDT on n'est pas... On n'est pas un syndicat à appeler tout le temps à la grève. Donc, c'était bien ciblé et c'était une grève, un débrayage surprise parce qu'on a pris tout le monde de court, personne ne s'y attendait. Même pas la maîtrise. Et ça a calmé un peu. Il y a eu quand même 900 personnes qui sont sorties sur le site de Mulhouse.

- C'est le plus grand depuis 89. Et les gens n'attendaient pas plus ?

Après, les gens savent aussi que nous on a appelé ce mouvement pour influencer un peu la direction, mais que derrière on partait pas... On va pas faire grève pour n'importe quoi et à chaque fois. Et après on sait aussi que les gens n'ont pas les moyens de faire grève comme ça du jour au lendemain, et de faire plusieurs heures. C'est pour cela que c'était ciblé sur une heure.

Ce que révèle ce débrayage va au-delà du simple nombre de grévistes. Le Centre de production de Mulhouse est une usine réputée « pacifique », qui a très rarement été touchée par des mouvements de grève de grande ampleur, de même qu'il s'agissait d'un débrayage fait presque sans préparation militante et dans la précipitation (la neuvième réunion a lieu le jeudi 5 septembre, ce qui a laissé seulement trois jours aux militants pour préparer le débrayage), ce qui en dit long sur la réception qui a été faite dans les ateliers des annonces de la direction. Enfin, à Mulhouse (comme à l'usine PSA à Vesoul, d'après les comptes-rendus syndicaux), le débrayage a touché des secteurs plus larges que le milieu militant, notamment parce que, fait inhabituel, trois syndicats représentatifs ont appelé au débrayage (CGT, CFDT et CFTC).

Face à la réaction des salariés, la direction décide de reculer sur certaines de ses propositions. Ainsi, la prime de rentrée et la prime de nuit sont maintenues sans modifications. Les autres primes sont revues à la baisse, intégrées dans le salaire, ou leurs modalités d'attribution sont modifiées. Lors de la douzième réunion de travail, PSA présente des « contreparties » aux syndicats : dans ses engagements, on trouve la promesse de la production d'un million de véhicules par an en France, de ne pas fermer d'usines en France avant 2016, de lancer un nouveau modèle dans les usines terminales (les usines d'assemblage), d'investir un milliard et demi d'euros sur trois ans et de maintenir 75% des activités R&D du groupe en France. Après ces concessions, la CFDT est presque

tentée de signer le NCS, puisque pour elle « ces annonces sont de nature à apaiser les craintes sur la pérennité du site »¹²³ mulhousien. Pourtant, un nouvel élément fait son apparition dans les négociations du plan de compétitivité qui fait reculer la CFDT : l'organisation et les horaires de travail. La direction souhaite mettre en place un dispositif qui puisse lui permettre de contrôler au plus près la production sur une base journalière et hebdomadaire, donc d'adapter la production journalière ou hebdomadaire aux fluctuations du marché. L'*overtime* et la modification du système de modulation du temps de travail est introduite, qui vont concentrer dans les années suivantes le mécontentement des salariés¹²⁴.

Début octobre 2013, après 13 séances de négociation, la CGT et la CFDT font savoir qu'elles ne signeront pas le Nouveau contrat social. Pour cette dernière, « cet accord ne comporte aucun engagement concernant le maintien de l'emploi » : la CFDT « ne nie pas les difficultés de l'entreprise, mais il ne faut pas nier non plus celles des salariés »¹²⁵. Ces deux refus n'empêchent pas le NCS d'être adopté le 24 octobre par la CFTC, la CGC-CFE, FO et le SIA. La CFTC fait connaître sa volonté de signer l'accord dans un tract du 22 octobre. L'argumentaire avancé pour justifier cette prise de position est de deux ordres. La situation de l'entreprise est jugée suffisamment grave pour qu'ils considèrent qu'« une restructuration est indispensable ». Les mesures de l'accord sont jugées « supportables » par les salariés : « Faire le choix du « oui » n'a pas été une décision facile à prendre. Convaincue que l'avenir du groupe et de ses salariés est critique, la CFTC a donc fait le choix du « oui ». »¹²⁶

La signature de l'accord est constitutive des positionnements syndicaux au sein de l'usine mulhousienne pendant les prochaines années. En raison de son positionnement national en faveur de l'ANI, la CFDT était tentée de signer le NCS, tandis que la CFTC a fait le choix de participer à un débrayage contre ce qu'elle voyait comme « un grand retour en arrière ». Pourtant, à l'issue de ce processus et fidèles aux traditions syndicales locales, les acteurs reviennent à leur place de départ, du moins pour le moment.

¹²³ Tract CFDT PSA Inter-sites, « A Paris la direction revoit sa copie. Mais toujours de l'incertitude », septembre 2013.

¹²⁴ Tract CFDT PSA Inter-sites, « 12ème réunion Nouveau Contrat Social », septembre 2013.

¹²⁵ Tract CFDT PSA Inter-sites, « La CFDT dit non au contrat social à la mode PSA », octobre 2013.

¹²⁶ Tract CFTC PSA-Mulhouse, « Contrat social : un Oui pour préserver l'avenir des sites en France... », 22 octobre 2013.

Le Nouveau contrat social de PSA

Le NCS est un document de quarante et deux pages accompagné de quatre annexes correspondant aux différentes déclinaisons de l'accord (« renforcement du dialogue social », « gestion prévisionnelle des emplois et compétences », insertion des jeunes et emploi des seniors et « dynamique de développement et compétitivité »), allant de quinze à quatre-vingt-onze pages.

Son champ d'application est très vaste, puisqu'il concerne la place des syndicats au sein de l'entreprise, la gestion des qualifications et des compétences, les mobilités internes et externes, l'insertion des jeunes, les préretraites, le futur de la R&D, les salaires, les primes, le temps de travail, l'organisation du travail, les conditions de travail, les RTT, etc. S'il faut s'en tenir à quelque chose, on peut citer le « Préambule », qui rappelle les conditions qui ont rendu nécessaire aux yeux de l'entreprise la signature de l'accord : la baisse du volume des ventes et de la production. Il s'agit alors de « définir (...) les solutions participant au redressement de l'entreprise et permettant de servir l'ambition du Groupe de rester un constructeur automobile ancré en France ». Le maintien de l'emploi et de la production en France grâce aux mesures de compétitivité est alors présenté comme un des enjeux de l'accord : « Pour préserver les bases industrielles et technologiques du Groupe en France, il est nécessaire de travailler en permanence leur compétitivité, en tenant compte du contexte, du coût et de l'organisation du travail en France, et du taux actuel d'utilisation des capacités industrielles chez PSA (75% en moyenne en 2012). L'avenir des sites industriels et de R&D de PSA en France, et donc l'emploi, ainsi que la filière automobile française dépendent en grande partie des réponses dans ce domaine.

Compte tenu des enjeux, aucun thème important participant à cet objectif n'a été éludé, qu'il s'agisse de la politique salariale, de l'organisation du travail et de la flexibilité industrielle, de la gestion du travail et des congés ou des moyens de traiter les surcapacités dans le temps en préservant notre potentiel en cas de reprise ».

Nous avons choisi de nous en tenir aux modifications introduites par le NCS qui se sont le plus souvent manifestées en entretien avec les enquêtés. C'est le cas des mesures de « flexibilité industrielle » telles que la « Garantie journalière de production », appelée également *overtime*, qui vise à rallonger le temps de travail journalier en fonction des « aléas de production », et la « modulation collective », qui peut ajouter des séances de travail à une équipe dans le but de « répondre à la fluctuation des programmes de production et aux besoins des clients, sans pour autant modifier la cadence ». Compte tenu de la pyramide des âges au CPM, la « flexibilité industrielle » a des consé-

quences importantes sur les salariés « âgés », dont une partie a pu bénéficier d'un Dispositif d'Adéquation des Emplois et des Compétences détaillé dans le NCS. Enfin, dans la mesure où le « renforcement du dialogue social » fait l'objet d'une annexe « indissociable » du NCS, nous nous sommes attardés tout particulièrement sur ses conséquences sur le syndicalisme à l'usine.

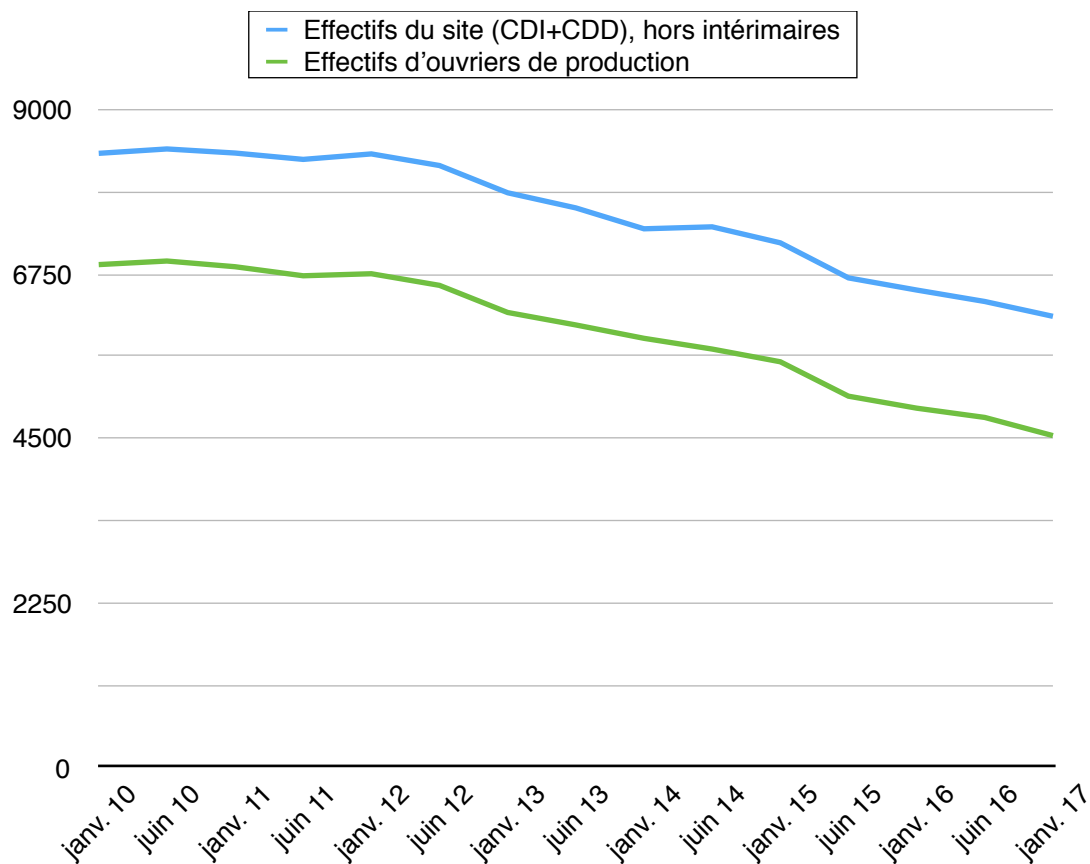
2.3 Le passage en « monoflux »

21 novembre 2013 : la direction de PSA-Mulhouse annonce la fermeture d'une des deux lignes de montage en 2018 en vue d'une modernisation de l'atelier. Les syndicats, qui l'apprennent par la presse, sont débordés par la suite rapide d'annonces et d'événements. Malgré sa signature de l'accord de compétitivité, la CFTC réagit violemment à cette annonce, qu'elle voit comme un « deuxième choc », au même titre que le Nouveau contrat social. En effet, « pour la CFTC, il est inadmissible que les salariés apprennent par voie de presse, qu'une ligne pourrait être supprimée ou mise en sommeil, alors qu'aucune discussion n'a eu lieu, aucune information n'a été donnée sur le site de Mulhouse dans les instances représentatives sur un sujet aussi important. »¹²⁷ Lors du comité d'entreprise du 6 décembre 2013, la direction de l'usine mulhousienne confirme auprès des syndicats qu'une étude est en cours pour une éventuelle suppression d'une des deux lignes de montage, sans que le passage en monoflux soit entièrement confirmé¹²⁸. La production du site doit baisser à moins de 250 000 véhicules par an, ce qui rend l'existence de deux lignes de montage superflue. Ce projet consiste en l'arrêt pendant deux ans de la ligne C4/DS4 (le système 1) en vue d'un investissement de 200 millions d'euros. La direction souhaite mettre en place une « plateforme EMP2 » à Mulhouse, système capable de produire plusieurs modèles de voitures sur une seule ligne. Le chantier de modernisation du site doit commencer en juillet 2015 et s'achever en juillet 2017 avec la fermeture du système 2 et le reclassement de ses salariés dans la nouvelle ligne.

La principale inquiétude qui se manifeste au sujet du monoflux à cette période concerne la pérennité du site. PSA s'est effectivement engagée dans le Nouveau contrat social à ne pas fermer d'usines en France jusqu'en 2016. Pourtant, la suppression d'une des deux lignes de montage, et par conséquent, la suppression de plusieurs centaines de postes au montage, l'atelier où l'effectif de l'usine est le plus important, a de quoi inquiéter les syndicats et les salariés. À l'occasion d'un comité d'entreprise extraordinaire convoqué par la direction du site, la CFDT PSA-Mulhouse se fait

¹²⁷ Tract CFTC PSA-Mulhouse, « Un deuxième choc pour l'ensemble des salariés mulhousiens », 22 novembre 2013.

¹²⁸ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Compte-rendu du CE du 6 décembre. Après les sacrifices exigés des salariés, la direction abat ses cartes : moins d'emplois, moins de production », 6 décembre 2013.



Graphique 1 : Évolution des effectifs du site (hors intérimaires) entre 2010 et 2017. Réalisé à partir de données fournies par la CFDT.

le relais de cette inquiétude : « A-t-on la garantie aujourd’hui sur le site au niveau des emplois et de la pérennisation des effectifs ? », « quelles sont les garanties pour l’avenir sur la non délocalisation de certaines fabrications vers d’autres pays ? La CFDT est inquiète car si nous avons la garantie d’avoir un véhicule pour 2017, nous n’avons pas de visibilité sur l’évolution des effectifs ! »¹²⁹. De plus, le souvenir d’Aulnay continue de peser sur les esprits : quelques années avant la fermeture de l’usine de Seine-Saint-Denis, la direction fermait une des deux lignes de montage. La principale différence entre Aulnay et Mulhouse tient à l’investissement de 200 millions d’euros dans le nouveau système. Toutefois, modernisation et maintien des emplois veulent rarement dire la même chose. De la même manière, les promesses de la direction en termes de volumes de production ne disent rien des effectifs nécessaires à la réalisation de cette production. Les engagements sur le « maintien des sites en France » ne sont enfin pas contradictoires avec des suppressions d’emplois.

Le 1er avril 2014, la direction annonce une baisse de la production de la C4/DS4 de 503 à 330 voitures par jour et l’arrêt total de la tournée A du système 1 à partir du 21 juillet. À l’inverse, en raison d’un surcroît de la demande, elle décide d’une augmentation de la production de la Peugeot 2008 de 683 v/j à 860, de même qu’à partir du 29 septembre, une demi-équipe est mise en

¹²⁹ Tract CFDT PSA-Mulhouse, « CE extra du 19 février 2014. Monoflux : un secret de polichinelle ! », février 2014.

place au système 2, en tournée de nuit.¹³⁰ Le système 1 ne tourne que sept heures par jour, avec une seule équipe, tandis que l'autre tournera en deux équipes et demie. Depuis le lancement de la Peugeot 2008, la production du site a augmenté de 23%, mais en même temps les effectifs ne cessent de baisser. De mai 2013 à avril 2014 ils sont passés de 8005 (CDI et CDD) à 7 772. Cette baisse concerne principalement les effectifs ouvriers, qui baissent de 6 121 à 5 853, avec une multiplication par deux des intérimaires : 253 à 432.

La fermeture définitive de la ligne de montage qui assemble les Citroën C4 et les DS4 a lieu le 15 juin 2015. À cette occasion, 450 intérimaires ne sont pas renouvelés, ce qui correspond à 7% des ouvriers de production¹³¹. La direction décide d'organiser un moment de convivialité le 11 juin, accordant 10 minutes supplémentaires à la pause repas pour les salariés afin de fêter le passage au monoflux. Pour la CGT, la célébration est en trop et elle appelle au « boycott ensemble et convivial », car « comment fêter avec la direction le fait que le monoflux va encore aggraver les conditions de travail pour ceux qui auront encore la chance d'avoir un emploi ? »¹³².

Depuis la signature du NCS, la direction du site mulhousien s'en est tenue à un engagement de 250 000 véhicules annuels (alors qu'au début des années 2000, la production au CPM était de 450 000 v/an, et le site employait 14 700 personnes). La fonte des effectifs a continué malgré l'accord de 2013 : l'usine comptait 7 300 salariés au moment de la signature de l'accord, contre 6 400 au moment du passage en monoflux (voir le graphique 1). La CGT dénonce ce paradoxe : « Cette suppression de capacités de production est toujours présentée par la direction comme synonyme de pérennité du site et des emplois. C'est en réalité tout l'inverse : supprimer une ligne de montage fait encore baisser la production de l'usine, et accentue la chute des effectifs. »¹³³ La modernisation du montage fera l'objet d'une analyse plus précise au chapitre 2, lorsque nous analyserons les conséquences de la nouvelle organisation du travail.

3. L'impossible contestation syndicale

¹³⁰ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Baisse de production C4/DS4, hausse de la 2008. La direction prépare le monoflux », 1er avril 2014.

¹³¹ Communiqué de la CGT PSA-Mulhouse, « Non au licenciement de 450 intérimaires ! », 29 mai 2015.

¹³² Tract CGT PSA-Mulhouse, Montage, « Le « moment de convivialité » : c'est le boycott ! », 10 juin 2015.

¹³³ Communiqué de la CGT PSA-Mulhouse, « L'usine passe en monoflux. Les suppressions d'emplois continuent », 12 juin 2015.

La littérature syndicale étudiée a permis de restituer les étapes de la négociation, or celle-ci ne nous offre que le point de vue de l'organisation syndicale, sans pour autant nous permettre d'accéder au sens qu'ont pu prendre les politiques patronales et les réactions des salariés aux yeux des syndicalistes. Nous verrons maintenant qu'une série de contraintes ont pesé sur les syndicats non signataires du NCS lorsqu'il s'agissait de le remettre en cause et que celles-ci ont rendu la contestation des stratégies patronales impossible. Certains travaux, comme ceux d'Olivier Mazade sur la fermeture de Metaleurop dans le Nord de la France, mettent l'accent, entre autres, sur l'asymétrie de l'information dans l'impossible dénonciation d'une restructuration¹³⁴. La participation des organisations syndicales aux négociations à Paris autour du plan de compétitivité de PSA ne permet pas de l'interpréter dans ces termes, même si la participation aux négociations ne veut pas pour autant dire qu'il existe effectivement une symétrie de l'information. Nous devons chercher les réponses, d'une part, dans les hésitations syndicales et dans le contexte de la peur de la fermeture et, d'autre part, dans la configuration syndicale propre à l'usine mulhousienne. En effet, la fonderie de zinc et de plomb dans le Pas-de-Calais étudiée par Olivier Mazade connaissait une CGT hégémonique, tandis qu'au CPM ce sont les syndicats non signataires (CFTC, FO et CFE-CGC) qui sont majoritaires.

3.1. Négocier ou contester le plan de la direction ?

Le débrayage du 11 septembre 2013 a été un franc succès au niveau du groupe et a été porté en grande partie par les ouvriers du site mulhousien, où le nombre de grévistes dépassait largement celui des autres sites. La crainte de la contagion pousse alors la direction du groupe à revoir à la baisse certaines suppressions ou réductions de primes. Pourtant, au lieu de profiter de la dynamique de la contestation, le front syndical se fissure. La CFTC et la CFDT décident de ne pas appeler aux prochains débrayages avec la CGT. Seule, celle-ci ne réussit à mobiliser qu'une centaine de personnes la semaine suivante : le mouvement s'essouffle. Si la CFTC rechigne d'habitude à participer aux débrayages, ce n'est pas le cas de la CFDT. Comment comprendre ce revirement de la situation ?

Pour saisir l'ajustement des positions à la situation, nous avons réalisé un entretien avec Denis fin septembre 2013. Denis a travaillé longtemps au ferrage, mais il n'occupe plus de poste à

¹³⁴ MAZADE Olivier, « L'affaire Metaleurop. Une dénonciation impossible », *Terrains & Travaux*, 2013/1, n° 22, p. 23-40.

l'atelier car il est « animateur »¹³⁵ de la section syndicale CFDT à PSA-Mulhouse et militant cégétiste depuis le début des années 1980. Sa position d'animateur transparaît à partir de son usage du « nous » et du « on », même si, comme on verra un peu plus loin, il s'exprime à partir d'une position spécifique au sein du syndicat. L'occasion est propice pour comprendre les stratégies syndicales mises à l'oeuvre lors de la crise du groupe car l'entretien a lieu entre le grand débrayage du 11 septembre 2013 et la signature définitive de l'accord collectif. Interrogé sur la suite à donner aux débrayages, il nous offre ici son point de vue quant à la situation à l'usine :

- *La direction a reculé sur certaines choses.*

Le débrayage du 11 [septembre] a quand même fait du grabuge. L'objectif c'était aussi de montrer que s'il le faut on a la capacité de faire sortir les salariés des lignes. La grève peut faire partie de la négociation. C'est une arme. On n'est pas obligés d'attendre que tout soit fini pour faire grève. Là c'est déjà trop tard.

- *Maintenant, qu'est-ce qui va se passer ? Les négociations sont encore en cours ?*

Les négociations sont en cours. Il y a eu des avancées pour Mulhouse, notamment au niveau des charges de travail, des engagements qui ont été pris au niveau des investissements, des investissements importants, à ce qu'on nous dit, pour moderniser le site de Mulhouse. On a quand même des bâtiments qui sont assez anciens. Il y a des engagements là-dessus sur trois ans. Et l'engagement d'un nouveau véhicule, d'une nouvelle plate-forme. Ça c'est des éléments qui sont intéressants. Ça veut dire qu'ils comptent pas fermer le site aussitôt, parce qu'il y a eu beaucoup de rumeurs...

- *Que disent les rumeurs ?*

Oh, je les entends depuis des années. La date est toujours repoussée par ceux qui propagent les rumeurs. Mais bon, la rumeur existe toujours. Après, mettre les gens dans l'incertitude c'est quand même aussi une façon de pouvoir les manoeuvrer. Ça c'est clair !

On retrouve dans cet extrait plusieurs éléments qui rendent compte de l'attitude de la CFDT au cours des derniers jours des négociations. Cette prise de position doit être comprise tout d'abord dans le rapport que la CFDT entretient avec autres syndicats à l'usine, notamment la CGT. Pour Denis, il ne s'agit pas de refuser d'emblée les plans de la direction : « La CFDT, nous on essaie d'être une force de proposition au milieu [entre d'un côté la CGT et de l'autre la CFTC et FO]. Des fois on est pour, des fois on est contre, on n'est pas systématiquement pour, ni systématiquement contre quoi, c'est en fonction de ce qui nous est proposé ». Ensuite, il faut comprendre les prises de position à l'échelle du groupe PSA. La CFDT a fait le choix de participer à l'ensemble des négociations, et les comptes-rendus cités plus haut laissent entendre qu'elle a hésité à signer le plan jus-

¹³⁵ A la CFDT les responsables syndicaux ne sont pas des « secrétaires » mais « animateurs », ce qui s'explique par leur volonté de mettre à l'écart les symboles qui renvoient à l'univers communiste et cégétiste.

qu'aux dernières réunions de négociation. C'est quand la plupart des reculs ont été mis à l'ordre du jour des rencontres entre partenaires qu'elle décide de changer de méthode de négociation, préférant appeler à la grève. En ce sens, elle a entretenu des attentes quant à l'issue des négociations, espérant pouvoir en tirer des améliorations pour les salariés du groupe. D'une certaine manière, contrairement à la CGT, elle a préféré la négociation à la dénonciation¹³⁶. Or quand la dénonciation était devenue nécessaire, il était déjà trop tard.

De même, nous pouvons lire dans les propos de Denis que le syndicat mulhousien a un rapport particulier à la grève comme méthode de lutte. Lorsqu'il affirme que « la grève peut faire partie de la négociation » il affirme également que la grève n'a pas de privilège politique face à d'autres méthodes de lutte : elle est considérée comme une tactique entre autres, au même titre que la négociation. Baptiste Giraud rappelle qu'il n'y a pas de corrélation entre cycle de grèves et cycles économiques. Ainsi, d'après lui, il faut plutôt s'intéresser aux « perceptions concrètes que les acteurs se font de leur environnement économique plutôt que sur des indices macro-économiques essentiellement abstraits ». Et que, dans l'état d'esprit des syndicalistes, « l'investissement des dispositifs de négociation et le recours aux formes de l'action collective ne s'excluent pas mutuellement »¹³⁷. En ce sens, Denis se montre alors prêt à reprendre les négociations et cite les « avancées » et les « engagements » (notamment en termes d'investissements) qu'ils auraient obtenus pour Mulhouse grâce au débrayage.

Un autre enjeu est également présent dans ces propos : faire valoir la capacité de mobilisation de la CFDT face à la direction. En effet, les mesures présentes dans le NCS ne sont pas seulement vues comme un « recul social » par la CFDT, mais également comme « un coup bas au dialogue social » qui met en cause la place des organisations sociales dans l'ordre interne à l'usine. Ceci est central dans la configuration qui se développe suite à la crise du groupe PSA. Des syndicats qui font le choix de « participer », qu'il s'agisse de la CFTC ou FO, membres de l'Alliance (CFTC, FO, CFE-CGC, qui gouverne le comité d'entreprise depuis 1989), ou de la CFDT, qui peut participer sans pour autant signer tous les accords, se trouvent pris de court par les annonces de la direction. On a pu le lire dans les déclarations de la CFDT lorsque celle-ci découvre lors de la deuxième réunion de négociation le contenu final du NCS, ou encore dans les déclarations de la CFTC lorsque celle-ci apprend la fermeture d'une ligne de montage par la presse. Pour les deux syndicats, la direction bafoue le « dialogue social » en les plaçant dans une position où il est impos-

¹³⁶ « Dans le système d'échanges avec la direction, la « partie d'échecs » devient un moyen pour elle d'annihiler le processus de dénonciation. », MAZADE, *op. cit.*

¹³⁷ GIRAUD, « Des conflits au travail à la sociologie des mobilisations », *op. cit.*

sible de négocier. Ainsi, « faire sortir les salariés des lignes » n'a pas seulement pour but d'imposer des revendications à la direction de l'usine, mais aussi de se montrer comme un interlocuteur légitime.

Pour Denis, les engagements de la direction sur les investissements pour le CPM sont rassurants quant à l'avenir du site. La peur des fermetures d'usine et les menaces sur le futur des emplois dans l'industrie ont été au coeur de l'actualité des années 2008-2009 et pendant la campagne présidentielle de 2012. Ce n'est pas étonnant que des rumeurs sur une éventuelle fermeture de l'usine mulhousienne aient circulé dans les ateliers, bien qu'elles soient infondées. Ces rumeurs, et l'incertitude qu'ils entraînent, peuvent avoir un effet bien réel quant à l'acceptation de nouvelles exigences patronales.

Une autre dimension entre en jeu dans la configuration syndicale de l'usine au moment du débrayage de septembre 2013. Interrogé sur les conséquences de la baisse de certaines primes, Denis justifie l'appel à débrayer contre le NCS aussi par le contexte national, notamment par la signature de l'ANI. Ici entrent en tension le positionnement de la confédération (qui a signé l'ANI) et celui du syndicat mulhousien (qui n'accepte pas la baisse définitive de certaines primes). Il faut rappeler, comme le fait Françoise Piotet, que l'autonomie des structures locales vis-à-vis des directions nationales est variable selon les organisations syndicales, la branche et les régions¹³⁸ :

Certains ont fait leur deuil [de la baisse des primes]. Les gens comprennent très bien que l'entreprise peut avoir des difficultés. Mais bon, nous dès le départ, la CFDT, on est pour dire qu'on est d'accord pour avoir des taux de base qui n'évoluent pas pendant un certain temps, qu'on puisse revenir sur certaines primes, mais quand l'entreprise va mieux, on voudrait remettre les compteurs à zéro. Le gros problème aujourd'hui c'est qu'on va supprimer certaines primes. Nous on est favorable à ce qui se fait dans le cadre de l'accord ANI. C'est-à-dire sur des accords temporaires, qu'on puisse revenir à l'initial, quand l'entreprise se soit améliorée. Or aujourd'hui, on voit bien que certaines primes, certaines majorations, notamment au niveau des heures sup', sont supprimées définitivement et quand l'entreprise ira mieux, les salariés auront tout perdu. Là-dessus, ils ont un peu de mal à comprendre. Puis nous, franchement, aujourd'hui dans la situation où on est, avec l'accord, tel qu'il est présenté... (*Pause*) Au niveau des salaires, il y a quand même des gens qui vont perdre beaucoup, hein ! Et de manière définitive ! Ça c'est pas acceptable.

- *J'imagine que pour un ménage ça doit pas être...*

C'est pas rien ! La majoration pour le travail du samedi, on va passer de 45% à 25%, c'est pas mal. (...)

¹³⁸ PIOTET Françoise, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, vol. 85, no. 1, 2009, p. 9-30.

- Par exemple dans votre atelier, au ferrage, vos collègues quand ils ont entendu les nouvelles du NCS, ils en ont pensé quoi ?

Au niveau des primes, les gens étaient très mécontents ! (...) De toute façon, nous [à la CFDT] on est convaincus que si on avait pas débrayé ce jour-là, les gens auraient débrayé tout seuls. Après, il y a rien de pire qu'un mouvement qui n'est pas encadré, ça peut partir... J'ai connu ça déjà, en 1989¹³⁹ c'était ça.

Nous remarquons qu'ici, Denis préfère d'abord laisser place à un « nous » collectif (« nous (...) la CFDT, on... ») : c'est le « nous » confédéral qui est mise en avant pour justifier une position. Denis se retrouve dans la nouvelle rhétorique confédérale qui fait de l'emploi l'objet des négociations en temps de crise, où les primes peuvent être revues à la baisse en échange d'une garantie sur le maintien de l'emploi. Or ce que PSA demande aux salariés va bien au-delà car certaines primes sont tout simplement supprimées. La dimension temporaire des « sacrifices » demandés aux salariés est absente. Les salariés ne sont pas invités à fournir un effort le temps du redressement de l'entreprise, mais plutôt renoncent indéfiniment à des avantages dans le but de conserver leur emploi. C'est cette dimension qui rend le NCS inacceptable à ses yeux.

Le « nous » laisse place au « je » lorsqu'il s'agit de rendre compte d'une autre raison de l'appel au débrayage du 11. La peur d'une perte de contrôle l'a poussé à organiser le débrayage. Même lorsqu'elle constitue la matrice de l'action d'une section syndicale, la grève demeure, par l'investissement symbolique et matériel qu'elle implique, une exception. Comme le montre Cristina Nizzoli dans le cas du syndicalisme du secteur du nettoyage, le travail syndical consiste principalement à faire du suivi individuel et informer les salariés de l'actualité de l'entreprise, tandis que les grèves apparaissent comme des moments exceptionnels du fait syndical¹⁴⁰. Nous pouvons lire donc dans sa description d'une occupation des locaux de la direction d'une entreprise de nettoyage que les responsables syndicaux sont dans l'obligation de contenir les participants et d'établir un rapport de force face à l'employeur¹⁴¹. L'action participe d'une mise en scène qui vise à défouler ce que les salariés voient comme des années de vexations liées au statut précaire des travailleurs du nettoyage, tout en veillant à « contenir » ce défoulement dans des limites qui ne remettent pas en cause le cadre habituel des négociations. On peut citer également l'épisode du lancer d'oeufs décrit dans *Quand ils ont fermé l'usine*¹⁴², lorsqu'un dirigeant états-unien du groupe Molex reçoit un jet d'oeufs de la part

¹³⁹ Denis fait référence à la grève de sept semaines de 1989 à l'usine mulhousienne (cf. chapitre 3).

¹⁴⁰ NIZZOLI Cristina, *C'est du propre !*, op. cit.

¹⁴¹ *Ibid.*, p. 135 sq.

¹⁴² Collectif du 9 août, *Quand ils ont fermé l'usine*, op. cit., p. 136.

d'un groupe d'ouvriers non-syndiqués. Comme il est dit, ce mode d'action, qui tranche avec ceux précédemment déployés, est loin d'être encouragé par les responsables syndicaux de l'usine de Villemur-sur-Tarn. Les auteur.e.s affirment que ceux-ci travaillent à construire une image d'ouvriers « responsables » privilégiant des modes d'action qui n'engagent pas de confrontation physique avec les dirigeants. Dans notre cas, Denis fait référence à son expérience de la grève de 1989, où les organisations syndicales ont eu du mal, par moments, à encadrer le mouvement. Ne souhaitant pas revivre cet épisode et devant la crainte que les salariés débrayent « tout seuls », il décide d'appeler à la grève du 11 septembre.

Enfin, les propos de Denis cités plus haut nous également invitent à nous interroger sur les effets du renouvellement de l'équipe syndicale les dernières années et ses conséquences quant aux formes de la mobilisation syndicale. À quelques mois de la retraite, Denis fait partie de l'ancienne génération de militants CFDT entrés à l'usine pendant les années 1970, à une époque où l'encadrement avait recours à des méthodes autoritaires, et qui a été marqué par la grève de 1989 (cf. chapitre 3). Cette expérience contraste avec celle des militants CFDT que l'on rencontrera après et qui, pour la plupart, sont entrés à la fin des années 1980 ou au début des années 1990 et qui, généralement, n'ont pas connu l'époque évoquée par Denis. Ainsi, la section CFDT est relativement jeune, avec une moyenne d'âge autour de 45 ans. Le départ de l'ancienne génération se fait au moment où PSA revoit ses pratiques de gestion de la main-d'oeuvre au profit d'une gestion plus consensuelle des conflits.

Selon l'historien Nicolas Hatzfeld, les défaites judiciaires de PSA à la fin des années 1990 et au début des années 2000 autour du droit syndical dans l'entreprise marquent ce changement de politique de gestion de la main-d'oeuvre¹⁴³. Plusieurs décisions de justice mettent à mal la politique de discrimination systématique à l'égard des militants syndicaux, ce à quoi s'ajoute le départ à la retraite de cadres ayant vécu les conflits des années 1960-1970. Ce changement favorisant la négociation au détriment de l'affrontement avec les syndicats « contestataires » se trouve aussi être dans l'intérêt de l'entreprise puisqu'il correspond au développement du « management participatif » : « Ce nouveau contexte discrédite, au sein de l'encadrement et de la maîtrise, les stratégies de confrontation avec les syndicats »¹⁴⁴. Nous comprenons mieux alors quelles sont les conséquences du changement du rapport de la direction de l'entreprise aux syndicats, du changement générationnel à la CFDT PSA-Mulhouse, et leurs conséquences dans les formes de l'action syndicale.

¹⁴³ HATZFELD Nicolas, « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000). La remise en cause d'un système discriminatoire », *Travail et emploi*, vol. 145, no. 1, 2016, p. 173-196.

¹⁴⁴ *Idem.*

Nous retrouvons des éléments semblables quant à la place de la grève dans le répertoire d'actions cédétiste dans le contexte de la crise du groupe PSA dans les propos de Patrick, ouvrier au ferrage et un des responsables de la CFDT. Entré à l'usine dans les années 1990, il fait partie de la nouvelle génération de militants au syndicat n'ayant pas connu la période de répression syndicale décrite plus haut. Nous réalisons un premier entretien le 30 avril 2014 après la fin des négociations et pendant la mise en place du NCS à l'usine mulhousienne. Au cours de cet entretien, il fait un bilan des derniers mois et notamment de l'échec de la mobilisation contre le NCS :

- *J'avais vu que pour le Nouveau contrat social il y avait eu des débrayages importants.*

En septembre, à l'initiative de la CFDT¹⁴⁵, suivie dans la foulée par la CGT, la CFTC puis l'UNSA. (...) Je veux dire, on a fait ça parce que c'était pendant la négociation. On voulait influencer les choses. A vrai dire... Je ne sais pas si vous connaissez un tout petit peu comment ça fonctionne les négociations. Ils disent des choses, ils essaient toujours de tirer vers le bas... Pour nous, c'est inacceptable, donc on essaie de tirer vers le haut, voire on le refuse carrément, et après... Là on avait l'impression qu'ils se foutaient un peu de nous et que ça bougerait pas. Donc, nous on s'est dit : « Il faut marquer le coup ». On sentait aussi qu'il y avait de la pression à l'époque, donc on s'est dit que ça va un petit peu vider le truc et on a fait un appel à la grève le même jour de la négociation. Donc, on a sorti 900 personnes dans les équipes, 500 et 400. Le jour même, le matin, c'était 500. La direction a fait une grosse... À Paris, le PDG et compagnie, avec les organisations syndicales autour de la table, ils ont fait une suspension de séance. Comme par hasard et ils ont revu leurs demandes à la baisse. Pas mieux ! Mais à la baisse. (...)

- *Quelles sont contreparties que vous attendiez ?*

Les contreparties c'est sur les conditions de travail, sur le temps de travail supplémentaire, le retour sur la participation, l'intéressement, c'est ça quoi. Le nerf de la guerre c'est l'argent. Les gens se disent : « Je dois faire un effort » et puis en retour il y a rien. PSA ils ont une mauvaise politique de redistribution des salaires.

- *La direction demande beaucoup plus aux salariés, mais sans...*

(*Il m'interrompt*) Elle donne rien ! Et ça on est pas d'accord. (*Avec un ton ironique*) Ah, on doit être au taquet pour faire vivre PSA ? Mais à un moment donné, PSA, on n'a plus rien à faire. Et rien qu'à voir tous les gens qui sont partis, comme les seniors avec des pertes de salaire, qui tiennent plus et qui partent aussi, des gens éligibles, qui lèvent la main, et qui si on leur ouvre la porte il y en a une grosse partie qui part... Et ceux qui restent c'est parce qu'il y a une pression familiale, salariale, les prêts, la maison, mais qui avalent des couleuvres. C'est tendu, c'est tendu...

- *Est-ce que la direction donne concrètement des contreparties ?*

Eux, les contreparties c'est du travail. Mais, est-ce que c'est suffisant à terme ? Les gens ne veulent plus de ce discours : « Vous avez du travail, on vous donne du travail estimez-vous heureux ! » Ça suffit pas, ça suffit plus ! Travailler plus, travailler plus, pour gagner pareil, pas de retour de participation,

¹⁴⁵ Les différentes organisation syndicales se placent sans cesse dans une lutte pour revendiquer certains avantages obtenus face à la direction ou pour s'arroger la réussite des mobilisations.

d'intéressement... On perd des congés, ils sont mal négociés. (...) (*Sur la date des congés, négociée au moment de l'entretien*) la direction veut être hyper flexible. Ça a marché cette année, ça marchera pas tous les ans. Regardez les ponts de mai, il y en a un qui est fait, mais après il y a rien qui est fait, alors que les gens ont besoin de souffler. Donc, demain [1er mai] on est au boulot et le huit [mai, jour férié] les gens sont au boulot. Donc, elle fait plus de social. Ça, vous pouvez le noter. Le social, au rabais.

La participation de la CFDT aux négociations à Paris avait pour objectif l'obtention de « contreparties » aux sacrifices demandés aux salariés, suivant la logique qui a guidé l'action cédétiste depuis sa reconversion réformatrice¹⁴⁶ qui cherche à faire des « propositions » en vue de l'amélioration des conditions de travail des ouvriers. Or, Patrick affirme ici qu'ils avaient l'impression que rien ne bougerait, qu'ils avaient devant eux l'alternative de signer ou de ne pas signer, sans pouvoir modifier le texte.

En plus des mêmes thèmes évoqués par Denis, comme l'hésitation entre négociation (« tirer vers le haut ») et mobilisation collective (« marquer le coup »), ou l'attente de contreparties de la part de la direction, on trouve aussi un mécontentement qui contraste avec l'attitude plus mesurée de son prédécesseur. Son emportement dans cet extrait caractérise la position difficile du syndicalisme de « proposition » dans une période où les stratégies patronales souhaitent aller plus loin que jamais auparavant. Il marque en quelque sorte un tournant, du moins à l'usine PSA-Mulhouse, où la participation doit être totale ou impossible. Dans le cas de Patrick, sa déception est de taille, car elle le pousse à dire : « PSA, on n'a plus rien à faire ». Ce qui favorisera ensuite le refus de la CFDT de signer le NCS.

Des travaux sur la CFDT ont déjà mis l'accent sur la polarité entre ces deux démarches (négociation ou mobilisation collective) dans le cadre de la transformation du syndicalisme CFDT en un syndicalisme de « proposition »¹⁴⁷. Pour les militants cédétistes, il s'agit, le plus souvent, de penser ensemble les deux démarches, en considérant également que le recours à la négociation ou à la mobilisation est aussi déterminé par la tradition syndicale d'une entreprise. En ce sens, ce n'est pas étonnant que la CFDT PSA-Mulhouse garde la grève dans son répertoire d'action, dans la mesure où, comme le dit Denis, par le passé le management de l'usine était « quasi-militaire ». Ce thème revient aussi lors de l'entretien avec Patrick puisque, pour lui, encore dans les années 1990,

¹⁴⁶ GUILLAUME Cécile (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014.

¹⁴⁷ *Idem*, ainsi que DEFAUD Nicolas, *La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Presses de Sciences Po, Paris, 2009.

« c'était la répression syndicale ». Tandis que la CFDT avait pu s'imposer comme un interlocuteur légitime dans d'autres entreprises, à PSA, toujours selon lui, « ils étaient anti-CFDT »¹⁴⁸.

Nous avons vu que l'hésitation entre négociation et mobilisation à la CFDT, fondée sur des pratiques syndicales précédant la crise ont entretenu des attentes peu adaptées à l'issue des négociations. Le refus de la part de la CGT et de la CFDT de signer le NCS leur a permis de s'ériger comme les défenseurs des avantages liés à un état précédent des relations de travail. Cette prise de position ne se traduira pas pour autant par une percée électorale lors des élections professionnelles de 2015.

3.2. La forte permanence des fidélités syndicales après les élections professionnelles

Les élections professionnelles du 11 et 12 février 2015 à PSA-Mulhouse ont été un moment crucial dans la vie interne de l'usine depuis le début de la crise. Un an et demi après la signature du NCS et quelques mois après l'annonce de la fermeture d'une ligne de montage, les syndicats non signataires du plan de compétitivité, la CFDT et la CGT, ont voulu recueillir les fruits de leur prise de position pendant le sommet de la crise du groupe PSA.

Dès le mois de décembre 2014 la campagne électorale bat son plein pour élire les délégués du personnel et les membres du comité d'entreprise. Les syndicats décident de mener la campagne autour du bilan de la signature du NCS. En effet, le 9 février, la CGT distribue un tract avec la photo de Philippe Varin (PDG du groupe PSA) serrant la main des représentants des syndicats signataires du NCS lors de la signature de l'accord à Paris, avec un texte rappelant que, malgré les annonces de la direction, depuis la signature, il y a eu une suppression de 800 postes à l'usine. Consciente que la peur des fermetures d'entreprises et des licenciements est pour beaucoup dans l'acceptation des plans de compétitivité, la CGT invite à ne pas se laisser intimider : « En nous mentant, ils veulent nous faire voter la peur au ventre. Mais dans l'isolement, personne n'aura un syndicaliste ou la direction avec lui. »¹⁴⁹ Même son de cloche à la CFDT, qui polémique dans un

¹⁴⁸ C'est ce qu'affirment Béthoux *et al.*, pour qui « ces négociations sur l'emploi s'ancrent, dans certains cas, dans les entreprises où s'observe une tradition ancienne de conflictualité, sur laquelle les équipes CFDT ont construit leur stratégie et leur identité. S'approprier les dispositifs récents en matière de négociation ne conduit pas alors à faire table rase des traditions, mais oblige plutôt les militants cédétistes à composer avec ces différents registres d'action. », BÉTHOUX Elodie, JOBERT Anette et SURUBARU Alina, « Construire des stratégies syndicales sur l'emploi dans l'entreprise : entre négociations et mobilisations collectives », in GUILLAUME Cécile (dir.), *La CFDT, op. cit.*, p. 209. Ce que Patrick voit comme une stratégie anti-CFDT de la part la direction du site s'accompagnait d'un partenariat avec un syndicat « maison ». Nous reviendrons sur cette question dans le chapitre sur l'histoire du site et des rapports syndicaux.

¹⁴⁹ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Avant le vote, quelques vérités bonnes à dire », 9 février 2015.

| CE | 1er COLLEGE | | 2° COLLEGE | | 3° COLLEGE | | TOTAL TOUS COLLEGES | |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|---------------------|-----------------|
| | OUVRIER | | ETAM | | CADRES | | | |
| 2/12/15 | 2011 | 2015 | 2011 | 2015 | 2011 | 2015 | 2011 | 2015 |
| Inscrits | 6861 | 5535 | 1111 | 952 | 389 | 350 | 8361 | 6837 |
| Votants %/inscrits | 5752 83,84 % | 4747 85,76 % | 1016 91,45 % | 870 91,39 % | 344 88,43 % | 313 89,43 % | 7112 85,06 % | 5930 86,73 % |
| Abstentions %/ins- crits | 1109 16,16 % | 788 14,24 % | 95 8,55 % | 82 8,61 % | 45 11,57 % | 37 10,57 % | 1249 14,94 % | 907 13,27 % |
| Blancs et nuls %/ votants | 253 4,40 % | 249 5,25 % | 33 3,25 % | 30 3,45 % | 8 2,33 % | 0 0,00 % | 294 4,13 % | 279 4,70 % |
| Exprimés %/votants | 5499 95,60 % | 4498 94,75 % | 983 96,75 % | 840 96,55 % | 336 97,67 % | 313 100,00 % | 6818 95,87 % | 5651 95,30 % |
| C Moyenne | 1139 | 1110 | 165 | 104 | 27 | 25 | 1331 | 1239 |
| F % | 20,71 % | 24,68 % | 16,79 % | 12,38 % | 8,04 % | 7,99 % | 19,52 % | 21,93 % |
| D Observations | 0,87 % | 3,96 % | 4,15 % | -4,40 % | 0,02 % | -0,05 % | 1,25 % | 2,40 % |
| T Sièges | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| C Moyenne | 1694 | 1260 | | | | | 1694 | 1260 |
| G % | 30,81 % | 28,01 % | | | | | 24,85 % | 22,30 % |
| T Observations | -3,48 % | -2,79 % | | | | | -2,57 % | -2,55 % |
| Sièges | 4 | 3 | | | | | 4 | 3 |
| F | | | | | | | | |
| O | | | | | | | | |
| / | | | | | | | | |
| C Moyenne | 2369 | 2005 | 818 | 736 | 309 | 288 | 3496 | 3029 |
| F % | 43,08 % | 44,58 % | 83,21 % | 87,62 % | 91,96 % | 92,01 % | 51,28 % | 53,60 % |
| T Observations | -2,78 % | 1,49 % | -4,15 % | 4,40 % | -0,02 % | 0,05 % | -3,04 % | 2,33 % |
| C Sièges | 6 | 5 | 2 | 2 | 1 | 1 | 9 | 8 |
| / | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | |
| G | | | | | | | | |
| C | | | | | | | | |
| S Moyenne | 109 | 23 | | | | | 109 | 23 |
| U % | 1,98 % | 0,51 % | | | | | 1,60 % | 0,41 % |
| D Observations | 1,98 % | -1,47 % | | | | | 1,60 % | -1,19 % |
| Sièges | 0 | 0 | | | | | 0 | 0 |
| U Moyenne | 188 | 200 | | | | | 188 | 200 |
| N % | 3,42 % | 4,45 % | | | | | 2,76 % | 3,54 % |
| S Observations | 3,42 % | 1,03 % | | | | | 2,76 % | 0,78 % |
| A Sièges | 0 | 0 | | | | | 0 | 0 |

Tableau 1 : Résultat des élections professionnelles de février 2015 au CE. FO, CFTEC et CFE-CGC se présentent ensemble sous l'étiquette « Alliance » (source : CFDT PSA-Mulhouse)

| DP | 1er COLLEGE | | 2° COLLEGE | | TOTAL TOUS | |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | OUVRIER | | ETAM | | COLLEGES | |
| 2/12/15 | 2011 | 2015 | 2011 | 2015 | 2011 | 2015 |
| Inscrits | 6861 | 5535 | 1500 | 1302 | 8361 | 6837 |
| Votants %/inscrits | 5751 83,82 % | 4746 85,75 % | 1357 90,47 % | 1179 90,55 % | 7108 85,01 % | 5925 86,66 % |
| Abstentions %/ins- crits | 1110 16,18 % | 789 14,25 % | 143 9,53 % | 123 9,45 % | 1253 14,99 % | 912 13,34 % |
| Blancs et nuls %/ votants | 248 4,31 % | 256 5,39 % | 48 3,54 % | 37 3,14 % | 296 4,16 % | 293 4,95 % |
| Exprimés %/votants | 5503 95,69 % | 4490 94,61 % | 1309 96,46 % | 1142 96,86 % | 6812 95,84 % | 5632 95,05 % |
| C Moyenne | 1112 | 982 | 168 | 113 | 1280 | 1095 |
| F % | 20,21 % | 21,87 % | 12,83 % | 9,89 % | 18,79 % | 19,44 % |
| D Observations | 1,23 % | 1,66 % | 2,57 % | -2,94 % | 1,54 % | 0,65 % |
| T Sièges | 8 | 6 | 1 | 0 | 9 | 6 |
| C Moyenne | 1748 | 1273 | | | 1748 | 1273 |
| G % | 31,76 % | 28,35 % | | | 25,66 % | 22,60 % |
| T Observations | -1,76 % | -3,41 % | | | -1,21 % | -3,06 % |
| Sièges | 13 | 8 | | | 13 | 8 |
| Moyenne | 1390 | 1135 | 224 | 208 | 1614 | 1343 |
| F % | 25,26 % | 25,28 % | 17,11 % | 18,21 % | 23,69 % | 23,85 % |
| O Observations | -0,56 % | 0,02 % | 2,46 % | 1,10 % | 0,09 % | 0,15 % |
| Sièges | 10 | 8 | 1 | 1 | 11 | 9 |
| C Moyenne | 955 | 871 | 100 | 118 | 1055 | 989 |
| F % | 17,35 % | 19,40 % | 7,64 % | 10,33 % | 15,49 % | 17,56 % |
| T Observations | -4,32 % | 2,04 % | 0,82 % | 2,69 % | -3,24 % | 2,07 % |
| C Sièges | 7 | 6 | 0 | 1 | 7 | 7 |
| C Moyenne | | | 817 | 703 | 817 | 703 |
| G % | | | 62,41 % | 61,56 % | 11,99 % | 12,48 % |
| C Observations | | | -5,85 % | -0,86 % | -1,55 % | 0,49 % |
| Sièges | | | 6 | 5 | 6 | 5 |
| S Moyenne | 109 | 28 | | | | 28 |
| U % | 1,98 % | 0,62 % | | | | 0,50 % |
| D Observations | 1,98 % | -1,36 % | | | | 0,50 % |
| Sièges | 0 | 0 | | | | 0 |
| U Moyenne | 189 | 202 | | | | 202 |
| N % | 3,43 % | 4,50 % | | | | 3,59 % |
| S Observations | 3,43 % | 1,06 % | | | | 3,59 % |
| A Sièges | 1 | 1 | | | | 0 |

Résultat des élections professionnelles de février 2015 aux délégués du personnel (source : CFDT PSA-Mulhouse)

tract avec Force Ouvrière : « La grande braderie du NCS : nous avons considéré que le compte n'y était pas. Elle n'a pas signé cet accord sous forme de CDI, inutile de vous faire la liste des acquis perdus... »¹⁵⁰. Comme depuis plusieurs décennies, les syndicats signataires se présentent ensemble sous l'étiquette « Alliance » pour le CE, mais pas aux DP. FO est la cible du syndicat, alors que la CFTC est épargnée, car Force ouvrière est le principal syndicat du site et qu'il a refusé de participer au débrayage du 11 septembre 2013.

Craignant de voir une percée des syndicats non signataires, la direction tente d'influencer le résultat du scrutin en faveur des syndicats signataires. Le 5 décembre, elle invite Bernard Vivier¹⁵¹ à donner une conférence auprès des cadres, ingénieurs et techniciens de l'usine. La CFDT, qui compte parmi ses adhérents des techniciens et des Responsables d'Unité (encadrement intermédiaire), rend compte dans un tract scandalisé de la conférence de Vivier. Outre l'analyse de la situation sociale en France (coût du travail trop élevé, charges sociales trop importantes pour les employeurs, etc.), ce sont les propos de Vivier sur le syndicalisme, à quelques semaines des élections professionnelles, qui attirent la foudre des syndicats non signataires. Ainsi, le tract syndical s'insurge : « Bien que la direction se défende habilement d'un quelconque lien entre ce colloque et les prochaines élections professionnelles, nous ne pouvons que constater l'affligeant parti pris pour les syndicats de l'Alliance. Est-ce bien nécessaire que la Direction s'en fasse le commanditaire ? Qu'en est-il de son impartialité ? Ou a-t-elle peur que la CFDT forte de ses nombreux adhérents sur le site de Mulhouse n'offre une alternative à la pensée unique ? »¹⁵²

Contre toute attente, la CGT et la CFDT ne font pas de percée lors des élections. Plutôt, les voix de la CGT baissent par rapport aux élections professionnelles de 2011 (voir les tableaux 1 et 2). Au niveau du CE, elle baisse de 24,85% à 22,30%, tandis que c'est dans le vote DP qu'elle enregistre la baisse la plus importante, de 25,66% à 22,60%. Quant à la CFDT, elle ne connaît qu'une très légère progression lors de ces élections, ce qui sera une déception par rapport aux attentes des militants cédétistes. Elle monte de 19,52% à 21,93% dans le vote pour les membres du CE, et que de 18,79% à 19,44% dans le vote pour les délégués du personnel. Du côté des syndicats signataires de l'Alliance (FO, CFTC et CGC), on connaît une certaine progression au niveau du vote des membres du CE : de 51,28%, ils montent à 53,60%.

Deux nuances doivent être apportées à ces résultats. D'une part, la CGT garde la première

¹⁵⁰ Tract CFDT PSA-Mulhouse, « Faut pas Oublier », février 2015.

¹⁵¹ Directeur de l'Institut Supérieur du Travail, think tank patronal, membre du conseil confédéral de la CFTC et du Conseil économique social et environnemental.

¹⁵² Tract CFDT PSA-Mulhouse, « Amphi TAM-Cadres du 5/12/14. La direction annonce la couleur ! », décembre 2014.

place dans le premier collège, chez les ouvriers, dans le vote DP (la CGT ne présente pas de candidats dans les autres collèges car elle n'a pas suffisamment d'adhérents chez les techniciens, les ingénieurs et les cadres pour constituer des listes). De la même manière, elle se trouve largement devant les syndicats signataires de l'accord au montage avec 32,05% des voix pour l'élection des délégués du personnel. Au ferrage, bastion de la CFDT, cette dernière arrive en tête au CE et aux DP (29,34% et 27,95% respectivement), de même qu'elle se trouve deuxième en peinture (24,32%). D'autre part, la baisse de la part des voix accordées aux syndicats non signataires, peut également être comprise comme une conséquence de la réduction des effectifs depuis 2011. Effectivement, en quatre ans, plus d'un millier d'ouvriers de production ont quitté l'usine, ce qui se répercute dans le nombre de votants du premier collège. C'est principalement dans les grands ateliers de l'usine terminale (montage, ferrage et peinture) que la CGT et la CFDT sont le plus implantées. La réduction des effectifs de l'usine leur aurait affectées négativement. Cette réduction affecte moins les ETAM et les cadres, qui ont voté respectivement à 87,62% et 92,01% pour l'Alliance au CE.

Les élections professionnelles de février 2015 n'ont pas confirmé les attentes des syndicats non signataires. Au début de notre terrain nous avons fait également l'hypothèse que les premières conséquences du NCS auraient influencé le résultat des élections au détriment des syndicats qui ont signé l'accord de compétitivité. Au premier abord, on pourrait penser que la dégradation des conditions de travail et la perte considérable d'avantages liés au statut d'un emploi chez PSA, qui ont été pendant longtemps à la base d'un certain attachement à l'entreprise, auraient contribué au renforcement des tendances les plus contestataires chez les salariés. Ceci devait ensuite se traduire par une reconfiguration syndicale au sein de l'entreprise en faveur des syndicats non signataires. Néanmoins, si les manoeuvres de la direction de l'usine en vue des élections professionnelles ont certainement influencé le résultat final du scrutin par crainte de voir progresser les syndicats non signataires, on ne peut pas réduire à ceci les logiques qui guident l'adhésion syndicale et le vote aux élections professionnelles.

Dans l'extrait d'entretien suivant, réalisé avec Patrick le 13 mai 2015, trois mois après les élections professionnelles, on peut lire tout d'abord la déception de la CFDT quant aux résultats. Ce qu'il regrette le plus c'est la forte baisse qu'enregistre le syndicat chez les techniciens, ingénieurs et administratifs (-4,40% par rapport à 2011). À travers le vote pour l'Alliance, c'est la politique de la direction qui se voit plébiscitée dans le deuxième collège. C'est tout particulièrement l'organisation de la conférence avec Bernard Vivier dans le but de supposé d'influencer le résultat du scrutin qui est mal vécue par Patrick. Or, pour expliquer le poids de l'Alliance et son rôle de contention du

mécontentement, on ne peut s'en tenir à l'organisation d'une conférence.

- *Il y a eu les élections...*

Il y a pas eu un grand changement au niveau des résultats. La représentativité se fait sur le CE. Mais chez nous c'est un petit peu faussé puisqu'on a une Alliance qui gère les activités sociales et culturelles. Mais les salariés ont du mal à dissocier la gestion du CE de la gestion des affaires. Pour eux, le CE c'est ceux qui donnent les billets, les billets de cinéma et tout ça. Donc, l'Alliance, ça fait 30 ans qu'elle est en place, ça fait 30 ans qu'ils font le boulot, et donc ils arrivent toujours à s'en sortir. (...)

- *Est-ce que la signature du NCS a influencé les élections ?*

Ça s'est oublié, malheureusement. Ça n'a pas influencé. On espérait, parce qu'on est pas signataires. Il y a quand même eu des pertes non négligeables sur la durée, gel de salaire sur trois ans, des primes perdues à vie, les ACAC revues à la baisse, plein de choses. Nous, à un moment donné on a estimé que le contenu n'était pas bon, donc nous n'avons pas signé, c'était en octobre 2013. Et entre octobre 2013 et février 2015 beaucoup d'eau a coulé sous le pont. Malheureusement les gens ne retiennent pas assez, c'est eux ! Nous on respecte... (*Il cherche ses mots*) On espérait faire une forte progression au niveau du deuxième collège [des techniciens, ingénieurs et administratifs], par contre on a perdu quatre points. Pourtant, on a une équipe qui a été renouvelée, qui a fait plus de travail qu'il y a quatre ans. Il y a quatre ans c'était *light*. On a fait plus de travail, mais la direction a encore une forte forte emprise sur le deuxième collège. Elle nous a fait des coups vaches en novembre, en janvier et février, des coups anti-CFDT. Dans des amphithéâtres, c'est le DRH et un ou deux intervenants qui reçoivent 600 personnes, une partie de l'électorat, et qui leur expliquent que les syndicats c'est ça, les bons sont ceux-ci, les mauvais sont ceux-là. Nous on l'avait là quoi... (*Il se serre la gorge*) Donc, on a... (*Il cherche ses mots*) On a écrit sur le sujet, on a essayé de limiter la casse... On a eu du mal à récupérer quoi. (*Pause*) On s'est loupés sur cette élection... Quatre points en moins, on baisse pas les bras. On continue à travailler sur le deuxième collège. Dans quatre ans, je suis convaincu qu'on fera une progression. Une forte progression, je vais pas dire ça, parce qu'on pensait avoir une bonne progression et on l'a pas eu, donc on verra quoi. C'est là qu'on a baissé dans notre moyenne générale.

Patrick accorde une l'importance particulière à la gestion des activités sociales et culturelles du CE par l'Alliance pendant des élections professionnelles polarisées par le bilan du NCS. Certains travaux mettent en lumière le rôle des comités d'entreprise pendant les périodes de restructuration des entreprises¹⁵³. En cas de restructuration d'une entreprise, les CE peuvent mettre en place des cadres collectifs, comme des assemblées générales d'information, ou des cadres de suivi de l'attribution des indemnités de départ, entre autres. Ces travaux montrent que l'intervention des comités d'entreprise sur les questions économiques se fait sur le registre des « problèmes sociaux ».

¹⁵³ Voir : DIDRY Claude, « Le comité d'entreprise comme acteur des restructurations : de la cause de l'emploi à la stabilisation des collectifs de travail », Journées Internationales de Sociologie du Travail, Juin 2007, Londres, Royaume-Uni.

Cependant, la sociologie s'est peu intéressée au rôle des CE et tout particulièrement leur fonction « sociale et culturelle »¹⁵⁴.

L'Alliance est majoritaire au comité d'entreprise de PSA-Mulhouse depuis de longues années, ce qui lui permet de gouverner sans partage. Paradoxalement, Patrick affirme au cours du même entretien qu'« ils le gèrent assez correctement ». Chez lui, il y a une distinction entre la « gestion du CE » (les activités sociales et culturelles) et la « gestion des affaires » (les enjeux quotidiens d'organisation du travail et des conditions de travail). Cependant, cette distinction est le fait de sa socialisation militante, c'est-à-dire qu'elle n'aurait pas cours chez l'ensemble des salariés. Cette association des deux rôles dans l'esprit des ouvriers du site favoriserait le vote pour l'Alliance malgré le rôle de celle-ci dans la négociation du NCS.

C'est ce que laisse également entendre Luc, militant à la CGT, dans un entretien de 2017, où il est question du rôle de l'Alliance dans la gestion du CE. Dans ses souvenirs, la CGT a été majoritaire au comité d'entreprise seulement une fois dans l'histoire du site, en 1989, peu avant un mouvement de grève et d'occupation de sept semaines : « L'Alliance elle existait déjà quand je suis arrivé. C'est très, très vieux ». Dans cet extrait d'entretien, il revient sur la période où la CGT a dirigé le CE. On retrouve également ici la séparation que font les salariés entre les activités sociales et culturelles du CE et une fonction « politique » de représentation des salariés, souvent négligée par ceux-ci.

Ils [l'Alliance] disaient que la CGT dilapidait l'argent [du CE]. [La CGT] c'était pas des bons gestionnaires, on va le dire comme ça. *(Rire)* C'était à ce moment là. Et en plus, c'était un moyen surtout pour empêcher la CGT de reprendre le CE. (...) Si on voudrait prendre le CE, si on voudrait vraiment gagner les élections en prenant le CE et tout, il faudrait arriver à faire plus de 50% des voix, ce qui est énorme. C'est trop difficile. On fait des scores plus qu'honorables : 30, 35%. Mais 50%, ça veut dire qu'un ouvrier sur deux vote pour toi. On n'est pas dans une situation où on peut faire ça.

- *Ma question c'est pourquoi les gens votent pour l'Alliance.*

Pour la même raison. Ils font toute une campagne : « La CGT c'est très bien pour les luttes, la bagarre et tout, mais au CE on préfère avoir l'Alliance parce que c'est des bons gestionnaires ». Il y a ce côté merdique. Après, le CE c'est pas que les tickets de cinéma, c'est un truc politique aussi. C'est l'intérêt d'être là aussi, tu vois ? C'est un poids qui est négligé. Mais [l'Alliance] c'est pour nous empêcher d'accéder au CE, de le récupérer. En DP, pas cette année, mais à l'époque où on faisait les élections tous les deux ans, on était à trois voix de prendre le CE. À trois voix, un truc de malade quoi. On avait cartonné comme des malades. (...) On a les élections professionnelles en 2019. Si en 2018 ils viennent

¹⁵⁴ On peut néanmoins mentionner le colloque intitulé « Pratiques, usages et parcours militants dans les Comités d'entreprise : 70 ans d'existence et maintenant ? », qui s'est déroulé le 15 et 16 novembre 2016 par les laboratoires Triangle et EVS, avec le soutien du RIZE, de l'ENTPE et de l'Université Lyon 2 à Villeurbanne.

avec un truc de merde, genre VSD¹⁵⁵, voire des grèves et tout, et t'as les élections derrière, les mecs sont morts.

Si la confusion entre gestion des affaires sociales et culturelles et la dimension politique de représentation des salariés favorise le vote pour l'Alliance au CE, le vote pour les délégués du personnel des syndicats de l'Alliance reste à expliquer. Nous retrouvons un début de réponse dans ce que Patrick appelle « la gestion des affaires » dans l'extrait suivant de l'entretien d'avril 2014, réalisé un an avant les élections.

L'Alliance, faut pas se le cacher... Je sais pas si vous les avez vu qu'est-ce qu'ils disent et qu'est-ce qu'ils veulent. L'Alliance ils sont très, très accompagnateurs, c'est le syndicat qui fait tout passer. Les accords, les signatures, tout, tout. Comment ils gèrent la pression de leurs adhérents ? On comprend plus... Parce qu'ils représentent quand même du monde. Ils ont des adhérents. Aux élections ils sont un peu en baisse, mais ils évitent les dégâts. La direction les aide sur des cas spécifiques peut-être. Nous aussi, mais à moindre mesure.

- Elle les aide comment ?

Les gens qui font la nuit. C'est logique qu'il va y avoir un appel pour des volontaires [pour la nouvelle tournée de nuit]. C'est logique que les premiers arrivés seront les premiers servis. L'Alliance dit : « Venez, on s'occupe de tout ». Alors que c'est à la direction de s'en occuper. Donc ils valorisent un peu leur signature par des contreparties individuelles.

Comme le montre cet extrait, ce n'est pas seulement la gestion du CE qui permet à l'Alliance de maintenir sa majorité syndicale. Pour les élections des délégués du personnel, les syndicats de l'Alliance se présentent séparément et obtiennent ainsi 21 délégués au total, contre 9 et 8 pour la CGT et la CFDT. Même si Patrick exprime ici de l'incompréhension face aux scores de l'Alliance malgré le NCS, il évoque aussi l'exemple des postes de la tournée de nuit. Cet exemple est révélateur des relations que certains syndicats peuvent nouer avec la hiérarchie. Ces relations établissent des rapports d'obligations mutuelles : d'un côté, la direction obtient de leur part la signature d'accords et la contention du mécontentement des salariés dans les ateliers et, de l'autre, l'Alliance gère certaines contreparties telles que l'accès aux postes pour les salariés de nuit (qui bénéficient d'une prime importante).

Dans son étude sur le syndicalisme dans la grande distribution, Marlène Benquet constate un système similaire. À partir de son suivi des dirigeants de FO, organisation syndicale majoritaire, on comprend que les salariés ne votent pas pour un tract, ni pour une affiche. Il semblerait même qu'ils

¹⁵⁵ Mise en place d'une équipe de travail du vendredi, samedi et dimanche, appelée VSD.

| CE | CGT | CFDT | Alliance |
|------|------|------|----------|
| 1999 | 25 | 19,7 | 55,4 |
| 2001 | 26,3 | 18,3 | 55,4 |
| 2003 | 29,1 | 17,6 | 53,2 |
| 2005 | 25,5 | 16,2 | 58,3 |
| 2007 | 27,4 | 18,3 | 54,3 |
| 2011 | 24,8 | 19,5 | 51,3 |
| 2015 | 22,3 | 21,9 | 53,6 |

Tableau 3 : Vote au CE, tous collèges confondus (1999-2015). Tableau réalisé à partir de données fournies par la CFDT.

| DP | CGT | CFDT | FO | CFTC | CFE-CGC |
|------|------|------|------|------|---------|
| 1999 | 25,1 | 19,8 | 25,8 | 17,2 | 12 |
| 2001 | 27,5 | 17,9 | 26,7 | 15,7 | 12,3 |
| 2003 | 29,6 | 16,7 | 24,3 | 16,7 | 12,7 |
| 2005 | 26,2 | 15,5 | 25,7 | 19,1 | 13,6 |
| 2007 | 26,9 | 17,2 | 23,6 | 18,7 | 13,5 |
| 2011 | 25,7 | 18,8 | 23,7 | 15,5 | 12 |
| 2015 | 22,6 | 19,4 | 23,8 | 17,6 | 12,5 |

Tableau 4 : Vote pour les délégués du personnel, tous collèges confondus (1999-2015). Tableau réalisé à partir de données fournies par la CFDT.

ne les lisent que rarement. Ils votent pour ceux qui ont l'air plus disponibles et efficaces en cas de problèmes concrets : « C'est ici le coeur du travail militant : trouver des occasions d'obliger les salariés, le plus souvent, individuellement, mais collectivement aussi quand cela semble possible »¹⁵⁶. Comme à PSA-Mulhouse, dans la grande distribution il y a un système clientélaire entre responsables syndicaux et patronaux. Tout d'abord, les salariés peuvent bénéficier d'accords leur garantissant de nouveaux droits. Les organisations signataires de ces accords peuvent ensuite en revendiquer auprès de leur base.

Ensuite, la signature d'accords garantit la position d'« organisation partenaire », ce qui favorise l'obtention de certaines contreparties individuelles à distribuer auprès des salariés

¹⁵⁶ BENQUET, *Encaisser !*, op. cit., p. 260.

(changements de postes, primes, promotions, etc.) en échange de l'apaisement du mécontentement. Enfin, ce sont les syndicats eux-mêmes qui bénéficient de ce système, notamment à travers l'obtention de moyens matériels attribués par la direction. Marlène Benquet fait mention principalement des moyens financiers ou organisationnels dont peuvent jouir les organisations syndicales. Il faudrait peut-être ajouter qu'une des contreparties possibles est la qualité des relations entre les délégués et l'encadrement intermédiaire. Une prise de position « contestataire » par un syndicat n'est pas suivie immédiatement par une sanction sur la représentativité du syndicat, puisque celle-ci est déterminée lors des élections professionnelles, mais d'abord par un grippage des relations avec l'encadrement intermédiaire.

La direction aurait donné donc une « prime à la signature » aux organisations syndicales qui auraient signé l'accord de 2013. On peut donc conclure avec Benquet que « les affiches et les tracts, nécessaires pour remplir les panneaux syndicaux, ont finalement une utilité limitée. L'élection est faite, non pas car les salariés sont convaincus de la supériorité du positionnement de FO comparativement à celui des autres organisations, mais parce que, dans chaque rayon, quelqu'un leur doit quelque chose. »¹⁵⁷

L'absence de mobilisation contre le nouvel accord et les résultats des élections professionnelles de 2015 nous font penser à une forte permanence des attitudes et des comportements malgré la crise qu'a traversé le groupe PSA. Cette permanence se confirme par la comparaison entre le résultat des élections de 2015 et celles des années précédentes (voir les tableaux 3 et 4). Les scores qui s'étalent sur une quinzaine d'années oscillent peu, à l'exception d'une baisse tendancielle de la CGT (au CE et aux délégués du personnel) après un pic en 2003, ainsi qu'une remontée de la CFDT après un creux en 2005. Dans ces tableaux, nous y pouvons voir également que l'hégémonie de l'Alliance au CE est incontestée depuis vingt ans. Cette dernière garde une forte légitimité auprès des salariés de l'usine, malgré sa signature en faveur du Nouveau contrat social, de même qu'il n'y a pas eu de mobilisation conséquente contre la mise en place du plan. Il n'y a pas eu donc, à première vue, de grande crise des relations entre salariés, syndicats et direction suite à la signature et la mise en place du NCS. Pourtant, en changeant de focale, on peut voir que c'est peut-être dans les attentes par rapport à la condition salariale à PSA que l'on trouve les changements les plus importants.

4. Maksim, un chef déçu par PSA

¹⁵⁷ *Idem.*

Les stratégies syndicales pendant la crise du groupe PSA ne nous informent pas sur la manière dont les salariés ajustent leurs attentes et leurs attentes vis-à-vis d'une situation qui pouvait apparaître dramatique à leurs yeux. Si l'étude de ces stratégies est nécessaire pour comprendre les transformations du travail et de la condition ouvrière, il est également fondamental de nous intéresser au vécu de la part des salariés de PSA pendant cette période. Nous faisons le choix ici d'étudier la trajectoire d'un chef du ferrage pour mieux comprendre, à partir d'un point de vue situé, la manière dont une catégorie de salariés a vécu les transformations de l'usine pendant l'année 2013-2014.

Maksim a la particularité d'apparaître comme une sorte de « chef désenchanté ». Après avoir obtenu un BTS en informatique à Colmar, il a travaillé dans la construction, avec des déplacements fréquents dans tout le pays, jusqu'à occuper des postes à responsabilité. Il entre à Peugeot en 2007 directement en tant que Responsable d'Unité (RU)¹⁵⁸, avec une petite équipe d'une quinzaine de personnes sous sa responsabilité au ferrage, dans le secteur d'assemblage et soudure, avant que la voiture parte ensuite en peinture. Qu'il soit entré à PSA-Mulhouse à un moment où l'entreprise commence à connaître des difficultés n'est sûrement pas pour rien dans sa déception future. Issu à l'origine du bâtiment, où les contrats temporaires sont la coutume, pour se retrouver ensuite chef d'une quinzaine de personnes dans une grande entreprise, constituait une promotion. Cet entretien, réalisé en avril 2014, a un intérêt dans la mesure où il nous offre le point de vue d'un RU, figure censée incarner l'ordre et la stabilité au sein de l'entreprise, aux prises avec les manifestations de la crise dans son secteur.

Les suppressions de postes et la réorganisation de la production après la signature du NCS créent un désordre qui s'apparente à une forme d'« anomie », où des secteurs entiers de la production sont supprimés et où une partie des salariés, habitués pendant plusieurs années à travailler sur certains postes, sont laissés pour compte, sans que l'on sache immédiatement que faire d'eux. Le propre des périodes de crise est d'accélérer la rationalisation de la production, remettant en cause des anciennes compétences et rendant caducs certains métiers. Pourtant, à ce stade, cette remise en cause a lieu moins dans souci de moderniser la production, que dans le but de gérer une situation de désorganisation. Interrogé sur ce « sureffectif », Maksim explicite les modalités de la réorganisation du travail en cours au ferrage et quelques conséquences sur les salariés.

¹⁵⁸ Le Responsable d'Unité a sous sa direction une ou plusieurs UEP, pouvant diriger d'une dizaine jusqu'à une cinquantaine de salariés. Il se place en dessous du Responsable de Groupe (RG) et son but est d'« animer » une équipe et de garantir la production journalière à l'aide des moniteurs.

- *Ils veulent dire quoi quand ils disent qu'il y a du sureffectif ?*

Ils suppriment des postes. Il y a des postes qui n'existent plus. C'est le cas actuellement au ferrage, les soudeurs en fin 2013 on leur a annoncé que leur poste d'ici 2014 il allait être supprimé. Donc ces gens, on leur a dit qu'on allait les aider, mais il y a personne qui les aide, ils sont livrés à eux-mêmes. Ils cherchent un poste, mais comment trouver un poste ? Ces gens sont passés 20 ans, 30 ans au ferrage, ils ont rien vu d'autre, ils savent pas à qui s'adresser, c'est... *(Pause)* un peu difficile pour eux.

Cette désorganisation n'est pas la seule conséquence des transformations en cours dans son secteur. En tant que RU, Maksim subit d'une autre façon les nouvelles contraintes de la productivité : les salariés sous sa direction font des arrêts maladie récurrents ou sont absents très fréquemment, ce qui entrave le bon déroulement de la production. Il affirme que cette situation est nouvelle, car, selon lui, elle ne daterait que d'un an. De même, par le passé, les RU et les moniteurs remplissaient la fonction de gestion intermédiaire de la production, allant de l'« animation » des équipes à la gestion des domaines les plus techniques de la production, en passant par les prérogatives hiérarchiques traditionnelles¹⁵⁹. Or, depuis un an, en raison des suppressions de postes et de la mise en place de plan de départs anticipés, auxquels il faut ajouter l'ambiance morose qui règne à l'usine et qui contribue aux nombreux arrêts maladie et à l'absentéisme, certains secteurs se trouvent paradoxalement en sous-effectif, ce qui force certains RU à occuper des postes de production. PSA a concentré ses efforts depuis 2012 dans la réduction du sureffectif de ses usines, mais le zèle avec lequel elle l'a fait a produit une situation où l'équilibre nécessaire pour assurer la production est instable. Ainsi, en raison des trop nombreux départs à la retraite, des absences et des arrêts maladie, certains secteurs, comme celui de Maksim, se trouvent en sous-effectif. Un problème se pose pour les RU : comment remplacer les malades et les absents alors qu'on a favorisé les départs à la retraite ?

On assiste alors à une sorte de remise en cause des hiérarchies établies, puisque les moniteurs et les CI, voire les RU, sont de plus en plus poussés à accepter de remplacer les opérateurs malades ou absents : « il faut produire quand même », dit Maksim. En effet, « l'agent de maîtrise doit donc concilier des impératifs contradictoires : réaliser toute la production avec son personnel, dans des conditions instables, en visant une qualité totale. »¹⁶⁰ D'habitude, au ferrage, une équipe de personnes, appelée le « pool », est censée assurer le remplacement des malades et des absents, or en

¹⁵⁹ Nous pouvons nous référer à la description que fait Nicolas Hatzfeld du rôle du RU : « Le rôle technique du chef est important. Il effectue peu de travail direct de montage sur la ligne. (...) Pour mener à bien son activité, le chef doit combiner animation et autorité, qui s'exercent en général « sur le tas », par-delà les documents, les entretiens et les autres formalités qui sont multipliées pour structurer et encadrer son activité. S'il y réussit, l'équipe devient son domaine et son poids stratégique augmente sur la ligne et même dans l'atelier », HATZFELD, *Les gens d'usine, op. cit.*, p. 52-53.

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 53.

raison du nombre important de départs à cette période et à cause du fait que les remplaçants du « pool » privilégient les lignes de production du ferrage et non pas la soudure, Maksim ne peut plus assurer la production : « C'est nouveau. Avant, le moniteur sur le pool était toujours en conséquence pour pouvoir emprunter des gens. Des fois il y avait quarante personnes dans le pool. Mais là le pool a été réduit au minimum, donc on fait avec ». La conséquence de cette réduction des effectifs et des absences répétées est que certains CI ou des RU doivent « mettre les gants ».

- *En tant que RU, disons que vous devez manager ces problèmes de manque d'effectifs.*

Pour pallier un peu à tout ça, ils nous ont rajouté un CI supplémentaire. Le jour où il y a un manque, c'est normalement lui qui doit aller au poste. Mais il faut savoir que normalement les CI n'ont pas à aller aux postes non plus. (...) Et il y a des gens qui râlaient et ils allaient pas au poste. Ils ont mis un nouveau truc, comme quoi ils devaient aller au poste. On va dire si tu as un congé ou un malade, soit tu prends quelqu'un du « pool », soit tu te retrouves au poste. Et, donc on va dire, c'est assez ancré de produire : quand il y a quelqu'un qui se dit que demain il est pas là, il faut produire quand même. Le truc c'est que dès qu'il y a un manque, le RU automatiquement il met ses gants. Alors que normalement il doit pas faire ça.

Cette situation met en cause la nature même du travail de RU. Selon Maksim, celui-ci est censé s'occuper de la qualité, de la sécurité et de garantir la production, il aurait même mis en place une compétence spécifique quant à la gestion des équipes : d'après lui, il s'agit de « manager » (utilisé comme un verbe) l'équipe. En même temps, le RU agit comme l'interface entre la production et les bureaux : « On touche à tout. On est au contact des gens qui bossent et en même temps on est en contact avec toutes les fonctions qui nous entourent ». Le RU est le « manager » tel que les sciences de la gestion l'ont imaginé à la fin du XXème siècle : à la fois celui qui gouverne les hommes par la rationalité et celui qui suscite l'inspiration et l'enthousiasme, à la fois le leader bureaucratique et le leader charismatique¹⁶¹. Le contraindre d'« aller au poste » et de « mettre les gants » revient alors à mettre à mal cette figure. Ceci doit s'avérer provisoire, car une fois que la nouvelle ligne d'assemblage sera inaugurée en 2017, les effectifs supplémentaires seront reclassés ou, comme ce sera le cas des salariés âgés ou avec des restrictions médicales, partiront de l'usine.

Comme beaucoup d'autres membres de l'encadrement, qui, rappelons-le, votent entre 87 et 92% pour l'Alliance, Maksim était adhérent à un des syndicats de l'Alliance. Il adhère à Force Ouvrière à partir de 2009, c'est-à-dire peu de temps après son entrée à PSA-Mulhouse. De son passage

¹⁶¹ COHEN Yves, « Managements et cultures d'entreprises. Le chef, une figure du XXè siècle », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 95, 2012, p. 16-22.

par FO, il tire un bilan positif en raison du système d'obligations mutuelles décrit plus haut, qui en fait un syndicalisme sans rapport de forces et sans conflits. Mais, comme on verra dans l'extrait suivant, cela a changé depuis un an :

Avant j'étais à la FO. (...) C'était bien, jusqu'à il y a un an. Quand quelqu'un a un problème, ça se passe bien. J'ai jamais demandé de l'aide, j'avais pas besoin d'eux [de FO]... Voilà.

- *Pourquoi vous avez changé de syndicat ?*

Parce que au moment où ça commençait à plus être... On vient plus au boulot pareillement depuis qu'il y a la crise. Avant on venait parce qu'il y avait les collègues. Maintenant on vient par peur de perdre son boulot. (...) Les gens ils sont pas contents. Il faut savoir que le coût de la vie est devenu cher, et les gens là pendant deux ans ils auront rien.

- *Oui, ils ont bloqué les augmentations générales.*

Ils disent toujours qu'il y aura des augmentations individuelles. *(Pause)* Si entre les quinze personnes j'en reçois deux [pour des augmentations individuelles], les autres ils font quoi ? Ils meurent de faim pendant deux ans ? On va pas mourir de faim, mais voilà.

- *Ça veut dire qu'il y a des mécontents.*

Ah oui, les gens ils sont pas contents. Mais ils la ramènent pas trop. En fait, les gens ils aimeraient bien faire une grande grève, pour dire que ça va plus. Mais on fait comment ? On paye les crédits comment ? Tous les français doivent être propriétaires, tout le monde s'est endetté, maintenant que c'est la crise, t'as plus trop le choix. Soit tu perds ta maison, soit tu perds tout ce que tu as donné. Tu la ramènes pas trop et tu as les boules.

La déception qui marque son discours recouvre trois aspects du changement des rapports au sein de l'usine depuis la signature du Nouveau contrat social. Tout d'abord, ce changement exprime un mécontentement plus général lié la dégradation de son rapport au travail, médiatisé par les dégradation du rapport aux autres. « Les gens vont pas au boulot parce que ça leur fait plaisir de faire des pièces pour Peugeot », dira-t-il au cours de l'entretien, mais plutôt parce les conditions de travail autorisaient la construction de rapports entre ouvriers au sein de l'usine. Cette ambiance a été remplacée par la peur de perdre son travail pendant la saignée des effectifs et par le dépit d'avoir perdu des avantages liés au statut d'un emploi à PSA. C'est pour cela que l'état d'esprit dans lequel des salariés comme lui se rendent au travail n'est plus le même qu'avant la crise.

Ensuite, c'est en tant que chef qu'il se trouve dans une situation inconfortable. Le blocage des salaires fait partie du NCS, mais des augmentations individuelles sont encore possibles. C'est lors des entretiens annuels avec les salariés que le RU décide de ces augmentations sur la base des résultats et des objectifs de production atteints. Ce système, pensé comme un moyen pour individualiser les progressions de salaire et comme un moyen pour mettre en concurrence les ouvriers, se

retourne contre lui. Dans la mesure où il ne peut pas donner des augmentations individuelles à tous les soudeurs et ferrailleurs sous son commandement, il est dans l'obligation de choisir qui aura des augmentations. En dernière instance, c'est cette situation qui précipite sa rupture avec FO et son adhésion à la CFDT. Au moment de l'entretien, cela fait seulement un an qu'il a quitté FO. En tant que chef et en tant qu'adhérent à FO, il devait expliquer aux salariés sous sa responsabilité les raisons pour lesquelles, du point de vue de la direction, l'accord était nécessaire et, du point de vue du syndicat, pourquoi il fallait le signer. Néanmoins, pour lui cette situation est intenable : « Je me voyais mal expliquer le Nouveau contrat social en l'ayant signé. »

Enfin, on distingue aussi un mécontentement plus général qui n'arrive pas à s'exprimer sous la forme d'une contestation collective. On a vu que les contraintes qui pèsent sur la possibilité d'une mobilisation contre le NCS sont multiples, qu'il s'agisse des stratégies syndicales ou de la configuration syndicale de l'usine. Il faut ajouter le coût matériel et symbolique de l'engagement dans un débrayage ou une grève. En effet, l'engagement individuel dans une mobilisation collective n'est possible que si les perspectives existent et qu'elles sont offertes par les acteurs légitimes au sein de l'entreprise. On voit à partir de cet exemple que l'endettement des familles des ouvriers de PSA pèse sur la possibilité d'une grève contre le NCS dans la mesure où ce qu'ils ont à y perdre est trop grand par rapport à ce qu'ils ont à y gagner.

Conclusion

Nous avons suivi les étapes de la crise du groupe PSA, des marchés financiers aux ateliers de production de PSA-Mulhouse. La crise financière a affecté le constructeur automobile sous la forme d'une chute de ses ventes et une baisse de ses profits. Le besoin de redresser économiquement le groupe s'est ensuite imposé progressivement sous la forme d'un plan de compétitivité et la modernisation de la production du site de Mulhouse. Avant cela, une intervention de l'État a eu lieu à travers la mise en place d'un cadre légal favorable à des accords d'entreprise qui dérogent aux anciens avantages de la condition ouvrière.

Le processus de mise en place de l'accord a montré que l'hésitation entre négociation et contestation propre à la CFDT s'est révélée une stratégie syndicale infructueuse. Non seulement celle-ci n'a pas réussi à remettre en cause les aspects les plus régressifs du NCS, mais elle n'a pas réussi à donner un avantage aux organisations non signataires lors des élections professionnelles de 2015. De plus, la configuration syndicale propre à l'usine mulhousienne, où les syndicats signataires sont majoritaires, ne semble pas avoir été affectée par la crise traversée par PSA. Cela ne veut

pas dire pour autant que la crise n'a pas induit des transformations micro-sociales au niveau des attentes des salariés de l'usine. La signature du NCS en 2013 ne met pas fin aux stratégies patronales, car trois ans plus tard, un nouvel accord de compétitivité est négocié entre les syndicats et l'entreprise, le Nouvel élan pour la croissance. Cet accord reconduit et approfondit les principales mesures du NCS. Or, contrairement à 2013, la CFDT décide de signer le nouvel accord¹⁶².

Au moment où nous sortons de la sphère des tables de négociation à Paris, des retentissement de la crise de PSA dans la presse nationale et des communiqués des organisations syndicales, le NCS est mis en place à l'usine mulhousienne. Nous allons nous intéresser maintenant à la façon dont cet accord transforme le travail et ses exigences, de même que les relations de travail. Mais tout d'abord, nous devons revenir sur un des volets des mesures de compétitivité de PSA : la modernisation de l'atelier montage.

¹⁶² Nous analyserons cet accord et sa signature par la CFDT au chapitre 9.

Chapitre 2 - La réorganisation de l'atelier montage

« La chaîne ne correspond pas à l'image que je m'en étais faite. Je me figurais une alternance nette de déplacements et d'arrêts devant chaque poste de travail : une voiture fait quelques mètres, s'arrête, l'ouvrier opère, la voiture repart, une autre s'arrête, nouvelle opération, etc. Je me représentais la chose à un rythme rapide - celui des « cadences infernales » dont parlent les tracts. « La chaîne » : ces mots évoquaient un enchaînement, saccadé et vif. »

Robert Linhart, *L'Etabli*, Paris, Minuit, 1978, p. 9.

« On commencerait, en premier tableau, par l'usine ; d'abord une abstraction inconsistante, un concept à moitié vide sur lequel se greffent les fantasmes ; le lieu de la vie ouvrière, elle-même fiction, ce qui ne veut pas dire qu'elle n'existe pas, qu'elle n'a pas existé, mais plutôt qu'elle ne serait ici que déversement, dans le monde, d'un récit préinstruit, écrit par d'autres qu'elle-même. »

Chloé Thomas, *Nos lieux communs*, Paris, Gallimard, 2016, p. 7.

Un processus de réorganisation¹⁶³ de l'atelier montage de l'usine PSA-Mulhouse s'est étalé à peu près pendant toute la durée de notre terrain, d'avril 2014, avec la baisse de la production au système 1, jusqu'en mars 2017, avec l'inauguration de la nouvelle ligne de montage et le transfert des premiers ouvriers. Sur trois ans, les ouvriers des deux systèmes ont vécu un mouvement de bascule, du système 1 au système 2, puis du système 2 au nouveau système 1. La durée de ce processus nous a permis d'étudier les réajustements des ouvriers et des militants syndicaux à de nouvelles conditions objectives sur une échelle de temps relativement courte.

¹⁶³ Restructuration, modernisation, rationalisation et réorganisation de la production sont différents termes employés par la sociologie du travail pour désigner les transformations du travail. Chacun est employé dans un contexte différent, mais souvent ils désignent des processus semblables. Nous préférons celui de réorganisation, souhaitant mettre à distance le discours « modernisateur » de l'entreprise.

Beaucoup a été dit sur la « modernisation » des entreprises¹⁶⁴. Dans certains cas, les restructurations ne se limitent pas à des suppressions d'emplois, ni à l'introduction de nouvelles normes managériales, mais souvent elles s'accompagnent d'une réorganisation de la production et de l'introduction de nouvelles technologies. La suppression d'une des deux lignes de montage et la mise en place d'une chaîne ultra-moderne à l'usine de PSA-Mulhouse est au cœur de la stratégie de la direction de l'entreprise pour favoriser la compétitivité des usines du groupe en Europe. Ce processus s'accompagne d'un double discours. D'une part, l'entreprise insiste sur le caractère impératif de la modernisation de l'atelier montage¹⁶⁵ : l'inauguration du nouveau système 1 en mars 2017 est présentée comme une nécessité pour faire face à la crise de l'entreprise. Il s'agit donc d'une politique présentée comme complémentaire à la négociation et la mise en place des accords de compétitivité. D'autre part, PSA insiste sur la nouveauté des méthodes introduites. En effet, un des principaux enjeux de ce processus est l'introduction dans l'atelier de montage des méthodes de travail issues des entrepôts de la logistique, le *full-kitting*. La mise en place de cette nouvelle méthode de travail contribue à mettre en évidence que le travail logistique peut être pensé aussi comme un travail industriel et, à son tour, que le travail industriel peut aussi être pensé comme un travail logistique.

Afin de décrire ce processus, nous pouvons difficilement nous en tenir qu'à la description de l'organisation du travail dans le nouveau système. Chaque processus de modernisation de la production s'accompagne d'efforts de la part des directions des entreprises pour transformer le comportement des salariés afin que celui-ci s'adapte au mieux aux nouvelles exigences du travail. Ainsi, « l'efficacité économique n'est pas un concept abstrait et neutre, mais résulte indissociablement du jeu conjoint de techniques de production *et* de domination »¹⁶⁶. C'est pour cela que nous avons fait le choix de centrer notre regard sur l'expérience des ouvriers de la nouvelle ligne d'assemblage : « Cette démarche prend en considération aussi bien les stratégies de la direction, les objectifs qu'elle poursuit, que les stratégies individuelles ou collectives des salariés eux-mêmes, face aux

¹⁶⁴ Voir : LINHART Danièle, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, Paris, 1991. Pour un bilan des débats sur la modernisation des entreprises françaises pendant les décennies 1980 et 1990, voir aussi LINHART Danièle, *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris, 2010.

¹⁶⁵ Ce discours n'a rien de nouveau, puisque à l'occasion de la modernisation du secteur montage voitures à l'usine Peugeot-Sochaux dans les années 1990, la direction avait déjà mobilisé cette rhétorique : « La direction de l'usine entend ne pas laisser de place au rêve et faire admettre l'idée selon laquelle Peugeot doit réduire ses coûts pour survivre, et Sochaux plus encore que les autres sites. », DURAND Jean-Pierre et HATZFELD Nicolas, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Editions Page deux, Lausanne, 2002, p. 273.

¹⁶⁶ COUTROT Thomas, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris, 1999, p. 5.

contraintes qui pèsent sur eux, et aux pronostics qu'ils peuvent faire sur leur avenir professionnel. »¹⁶⁷

Cette approche montre aussi que les réorganisations ne se font jamais sans résistances, et donc que chaque mise en place d'une nouvelle méthode, d'un nouveau robot ou d'une nouvelle règle à l'atelier implique un rapport de forces permanent entre opérateurs, syndicats et hiérarchie. Pour réussir à imposer la modernisation du système 1, la direction du site se voit obligée d'avancer avec un discours qui vante les mérites de la réorganisation en cours. Elle présente alors les contours d'une révolution technologique dans les ateliers. En quoi consiste-t-elle et quelles sont les implications pour les salariés du site ? Enfin, en quoi est-elle solidaire des politiques de compétitivité mises en œuvre dans le NCS ? Nous pouvons distinguer un « avant » et un « après » dans le discours des enquêtés. Si nous avons aussi fait le choix de parler de « modernisation » de l'atelier montage, il faut nuancer ce discours en montrant quelles sont les ruptures, mais aussi les continuités dans l'organisation du travail.

Dans ce chapitre nous nous appuyons longuement sur des entretiens avec des ouvriers qui ont vécu le transfert dans la nouvelle ligne de montage, ainsi que sur des documents internes à l'entreprise. Premièrement, à partir d'une comparaison entre la réorganisation de l'atelier carrosserie de Sochaux au début des années 1990 et la réorganisation de l'usine mulhousienne, nous verrons quelles sont les principales caractéristiques de l'organisation du travail du nouveau système 1¹⁶⁸. Deuxièmement, nous décrirons la nouvelle organisation du travail au montage. Ensuite, dans une troisième partie, nous verrons que cette transformation du travail s'accompagne souvent d'une reconfiguration des rapports sociaux au sein de l'atelier : l'expérience du travail se voit modifiée, de même que les normes qui régissent les rapports entre les différents acteurs. Enfin, quatrièmement, nous verrons que la redéfinition des enjeux matériels (conditions de travail) et symboliques (formes de défense de la dignité ouvrière) dans l'atelier a des conséquences sur les pratiques syndicales.

1. Un exemple de « modernisation » des chaînes automobile : Sochaux 1989-1994

Les processus de réorganisation de la production se déroulent pour des raisons et dans des contextes diverse. Certaines réorganisations ont pour but de déqualifier un métier et d'exproprier le

¹⁶⁷ BEAUD et PIALOUX, *Retour sur la condition ouvrière*, op. cit., p. 70.

¹⁶⁸ Dans les propos des enquêtés il est surtout question de la nouvelle ligne de montage EMP2 (*Efficient Modular Platform 2*), désignée comme « le nouveau système 1 » ou « la nouvelle ligne », or le processus de réorganisation de la production concerne l'ensemble du système 1 de l'usine terminale (ferrage, peinture et montage).

savoir-faire ouvrier, tandis que d'autres ont des buts plus directement politiques comme empêcher ou contourner des formes de contestation collectives en brisant les collectifs de travail. Enfin, elles correspondent bien souvent, dans des contextes de restructuration et de crise comme celui-ci, au besoin d'intensifier le travail et d'augmenter les gains de productivité¹⁶⁹. La comparaison avec les nombreuses descriptions d'un processus de « modernisation » à l'œuvre à Sochaux nous permet de mieux faire ressortir les changements à Mulhouse induits par l'introduction d'une organisation du travail inspirée du secteur de la logistique.

Il existe une riche tradition d'études sur les processus de « rationalisation » de la production et ses conséquences sur la main-d'œuvre. De nombreux travaux se sont intéressés tout particulièrement à l'industrie automobile, dans la mesure où celle-ci apparaissait comme un laboratoire des pensées sur l'organisation du travail et qu'elle cristallisait le mieux plusieurs aspects de la condition ouvrière. La comparaison avec les études de la modernisation de l'atelier finition de l'usine de Sochaux entre 1989 et 1994 par toute une série de chercheurs¹⁷⁰ permet de donner une autre profondeur à notre propos. Ces analyses sont précieuses car elles nous donnent une idée d'un processus de modernisation à vingt-cinq ans de distance. Nous étions nous aussi devant une situation « quasi expérimentale », cette fois-ci dans le contexte de la crise économique et de la marche forcée vers la compétitivité du groupe PSA. La configuration dans laquelle nous avons enquêté est donc celle de « l'après » : après la robotisation de la production, après l'imposition des méthodes toyotistes de participation et après l'affaiblissement des organisations syndicales.

Pendant cinq ans, entre 1989 et 1994, deux mille ouvriers de carrosserie ont été transférés dans une nouvelle usine : « Le premier but indiqué est en effet d'en finir avec la vieille usine et d'incorporer dans l'organisation d'ensemble, dans son architecture et dans ses installations, l'essentiel des acquis techniques récents : pouvoir traiter des questions de productivité ou de qualité avec un outil comparable aux standards de cette fin de siècle »¹⁷¹. Les anciens ateliers qualifiés d'« archaïques, sales et bruyants », laissent place à des ateliers décrits comme « immenses, clairs et lumi-

¹⁶⁹ Voir à ce sujet GABORIEAU David, « « Le nez dans le micro ». Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 1, 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 08 septembre 2017.

¹⁷⁰ Le lancement de l'atelier d'habillage caisse est analysé longuement dans le chapitre 2 : « Stratégies patronales et résistances ouvrières », p. 69-109 de *Retour sur la condition ouvrière* de Stéphane Beaud et Michel Pialoux. Une partie des résultats de ce travail a été présenté plus tôt dans PIALOUX Michel, « Stratégies patronales et résistances ouvrières. La « modernisation » des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, n° 114, p. 5-20. De la même manière, Nicolas Hatzfeld revient sur les aspects plus techniques de ce processus de modernisation de la production dans le chapitre 11 de *Les gens d'usine, op. cit.* Enfin, il faut mentionner aussi l'analyse qui est faite dans le chapitre 5 de DURAND Jean-Pierre et HATZFELD Nicolas, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Editions Page deux, Lausanne, 2002.

¹⁷¹ HATZFELD Nicolas, *op. cit.*, p. 521.

neux »¹⁷². Pourquoi étudier ce transfert ? Il s'agit, d'une part, de « saisir les formes de désarroi » qui s'expriment lors de ce transfert et de rendre plus visibles certains éléments de l'enquête en cours, comme le vieillissement des ouvriers, la peur de l'avenir, le sentiment de vulnérabilité et de dépossession, ou la crise du syndicalisme. Il s'agit, d'autre part, d'étudier ce processus non pas seulement du point de vue technologique ou organisationnel, mais aussi par le biais des conflits symboliques qui se développent au sein du nouvel atelier. Il s'agit donc de tenir ensemble les transformations économiques, techniques et organisationnelles de l'entreprise ainsi que les transformations du rapport au travail et les stratégies élaborées par les acteurs.

Il y a, tout d'abord, un enjeu autour de la « fierté » dans le processus de modernisation de la carrosserie de l'usine sochaliennaise. Cet atelier demeurerait un bastion de l'identité ouvrière de l'usine. Il refusait d'entrer dans la modernité en emboîtant le pas aux autres ateliers qui avaient été robotisés plus tôt (comme la tôlerie, appelée par la suite ferrage). Une sorte d'homologie s'était instaurée entre les attitudes ouvrières et l'espace de travail : « Cet environnement, même détesté, est désormais constitutif de la mémoire collective du groupe. »¹⁷³ Le transfert des ouvriers dans le nouvel atelier est alors décrit comme un véritable déracinement. Mais cette fierté se redouble d'une peur, notamment celle de ne pas s'habituer au nouvel atelier, de ne pas être à la hauteur des nouvelles exigences et donc d'être doucement poussé vers la sortie. Puis, c'est la possibilité même de créer des nouvelles solidarités dans le nouvel atelier qui est mise en cause. Cette inquiétude est propre aux militants syndicaux, qui craignent de se retrouver démunis dans un espace qu'ils ne connaissent pas et sur lequel ils ont peu d'emprise. Ils ne veulent pas se retrouver en décalage en tant que représentants de l'ordre ancien, par rapport aux prétentions modernistes de la direction.

Qu'en est-il de la modernisation de la production en tant que telle ? Alors que la direction de l'usine parle d'un « schéma de rupture »¹⁷⁴ dans le cadre de la rénovation de l'atelier, au premier abord le nouvel atelier carrosserie n'introduit pas de révolution majeure : on y découvre par exemple que « la ligne elle-même n'est pas profondément transformée, les zones de montage manuel alternent avec les zones de robots »¹⁷⁵, de même que « finalement le travail n'a pas fondamentalement changé »¹⁷⁶. En ce sens, la robotisation des postes est moindre que ce qui était prévu et annoncé. Il s'agit, certes, d'une tendance lourde de la transformation de la production dans l'industrie,

¹⁷² BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 69.

¹⁷³ *Ibid.*, p. 73.

¹⁷⁴ HATZFED, *op. cit.*, p. 521.

¹⁷⁵ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 78.

¹⁷⁶ *Ibid.*, p. 80.

mais elle s'élève seulement à 30% de la valeur ajoutée dans la plus grande partie du nouvel atelier¹⁷⁷. Il existe cependant quelques modifications conséquentes dans l'organisation du travail : la création en bord de ligne, les postes de « préparation » et la suppression des magasins d'approvisionnement du fait du fonctionnement en flux tendu. A Mulhouse, les postes de préparation en bord de chaîne sont habituellement attribués aux salariés avec des restrictions médicales, car ils impliquent généralement moins de déplacements. Or ces postes ont été progressivement supprimés, jusqu'à l'être définitivement dans la nouvelle chaîne avec la mise en place du *kitting* dans le nouveau système 1. Du lancement de l'atelier Habillage Caisses (HC) à Sochaux on retient également ceci : l'espace de travail des monteurs est réaménagé dans le but de réduire les trajets effectués par l'ouvrier en rapprochant l'approvisionnement des voitures. Par ce biais « les concepteurs du nouvel atelier réalisent des gains de productivité importants et concentrent le temps des monteurs dans les gestes directement productifs »¹⁷⁸, ce qu'un cadre appelle le « temps noble »¹⁷⁹ du travail.

Après des débuts « idylliques » pour l'entreprise, le secteur HC1 rencontre des difficultés. Des pannes, très fréquentes, freinent et désorganisent la production. De même, les opérateurs sont de plus en plus insatisfaits : « C'est le bousculement des limites entre le privé et le professionnel, entre ce qui se fait et ce qui ne se fait pas, entre l'implicite et ce qui ne se cache pas. Le changement est donc vécu avec difficulté et désarroi par cette génération d'ouvriers, militants ou non, de la mouvance cégétiste »¹⁸⁰. De plus, dans la nouvelle ligne, les interdits sont nombreux (boire ou fumer sur les chaînes) et les ouvriers sont confrontés à des nouvelles obligations (tutoyer le chef, être tous habillés de la même manière, etc.). L'ambiance se dégrade de plus en plus dans l'atelier, et la nouvelle organisation du travail est de plus en plus remise en cause. À la fin 1991, début 1992, dès le lancement du deuxième atelier, HC2, la direction doit faire marche en arrière sur une partie de ses projets pour le nouvel atelier. Les anciens interdits ne sont plus imposés d'une manière aussi stricte, tandis que d'anciennes pratiques reviennent, sans qu'il y ait pour autant un retour en arrière total.

Pour résumer, dans le processus de modernisation de Peugeot-Sochaux, il y a eu une intensification du travail et des forts gains de productivité, et ce malgré le recul de la direction. Par souci de pragmatisme, elle a dû s'accommoder des rapports au travail tels qu'ils étaient précédemment. On le voit, par exemple, en laissant de côté les méthodes de gestion du personnel plus consensuelles au profit d'un retour aux méthodes traditionnelles d'autorité. L'histoire du transfert des ouvriers en

¹⁷⁷ HATZFELD, *op. cit.*, p. 73..

¹⁷⁸ *Ibid.*, p. 510.

¹⁷⁹ cité par HATZFELD, *Ibid.*, p. 523.

¹⁸⁰ *Ibid.*, p. 531.

HC2 est celui du renoncement aux principes toyotistes, au nom d'une adaptation réaliste. Dès lors qu'elle a obtenu ce qu'elle attendait, la direction n'a pas besoin d'abonder dans les discours et les nouvelles méthodes.

2. L'usine « modèle »

2.1. Le transfert des effectifs

Dans la nouvelle ligne à Mulhouse, les premiers mois de travail de 2017 sont marqués par de nombreuses pannes qui ralentissent le flux, ce qui provoque sans cesse des *overtime* (cf. chapitre 4), c'est-à-dire des rallongements horaires du travail, allant de dix minutes à une heure, pour rattraper la production journalière. On y trouve les mêmes problèmes que lors du lancement de l'atelier habillage caisses à Sochaux : l'interdiction des objets personnels sur le poste, l'interdiction des go-belets de café, des canettes de coca, etc. De même que des problèmes liés à l'organisation du travail : mauvaise qualité de certaines installations, en même temps qu'une intensification du travail (postes plus chargés), pressions sur les malades, etc. On aurait d'emblée l'impression d'assister à une répétition générale de la modernisation des ateliers de carrosserie à l'usine Sochaux, décrite par Stéphane Beaud, Michel Pialoux, Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld.

Pourtant, plusieurs différences sautent aux yeux. Dans le nouvel atelier HC à Sochaux, les anciens repères ne sont plus fonctionnels et les anciennes divisions du monde n'ont plus cours. L'ancien environnement, détesté mais familier, était dépositaire de la mémoire collective du groupe, surtout celle de ses luttes ouvrières. À l'inverse, la familiarité des ouvriers avec leur espace de travail n'existe plus depuis longtemps à PSA-Mulhouse. La polyvalence étant généralisée, les « opérateurs » tournent sur deux, trois, voire quatre postes selon les compétences. C'est que dans le contexte du blocage des mobilités au sein de l'usine, l'apprentissage de nouveaux postes est devenu un des critères de promotion, à l'image de cet ouvrier du montage qui cherche à apprendre un quatrième poste pour « monter » : « On a un chef qui est cool, qui est pas mal. Il est juste, il est bien, par rapport à certains... Il dit : « Ecoute, vu ton ancienneté, là c'est le moment ou jamais. T'apprends un autre poste je te file tes 200 points ». » Certains délégués CGT refusent la polyvalence, soit parce que cela favorise les suppressions de postes, soit parce qu'ils ne sont pas en poste trop longtemps pour que la question se pose.



Communiqué de presse

L'usine passe en monoflux Les suppressions d'emplois continuent

Vendredi 12 juin, une des deux lignes de montage de l'usine sera arrêtée, au moins jusque fin 2016.

À partir du lundi 15 juin, l'usine passera en monoflux : la production des C4 et DS4 sera réalisée sur l'autre ligne, ou sont produites les Peugeot 2008, avec une cadence de 50 véhicules/heure (inchangée) et une équipe de nuit complète le 29 juin. La production quotidienne sera de 1034 véhicules, contre 1180 précédemment avec deux lignes de montage.

En termes d'emplois :

- La conséquence immédiate du monoflux est le renvoi d'au moins 450 intérimaires d'ici les congés (mi-juillet), soit la moitié de ceux qui travaillaient sur le site à fin mai.
- La direction poursuit la suppression d'emplois en CDI : moins de 6400 à l'effectif à fin mai, contre 7300 début 2014, date de la mise en place de l'accord de compétitivité. Plus de 200 emplois en CDI ont été supprimés depuis le début de cette année.

Alors que la direction a supprimé 900 postes en CDI ces 18 derniers mois (dont 700 postes d'ouvriers) en gardant deux lignes de montage, on peut s'interroger sur le nombre d'emplois en CDI qu'elle va détruire, dans les mois qui viennent, après la suppression effective d'une ligne de montage.

Elle refuse toujours de dire quel est l'effectif « cible » qu'elle vise.

En termes de production :

- Organisée en 3,5 équipes (2,5 équipes sur la ligne 2008, 1 équipe sur la ligne C4/DS4), la production va passer en 3 équipes pleines sur une seule ligne.
- La baisse de production journalière sera d'environ 140 à 150 véhicules.
- Depuis le mois d'avril, la direction a « anticipé » cette baisse en multipliant les heures supplémentaires sur les deux lignes de montage : samedis matins, dimanches soirs, rallongements d'horaires quotidiens, jours fériés travaillés. La plupart de ces heures supplémentaires ne sont pas payées car elles se font dans le cadre de la modulation du temps de travail mise en place avec l'accord de compétitivité.
- Produire 3 modèles différents sur une seule ligne de montage signifie des conditions de travail qui se dégradent : il n'y aura pas plus de postes de travail alors que chaque salarié aura beaucoup plus d'opérations différentes avec la diversité des modèles et des motorisations.

Le passage en monoflux fait partie intégrante de l'accord de compétitivité, l'ex PDG M. Varin l'avait évoqué au moment des discussions de cet accord.

Cette suppression de capacités de production est toujours présentée par la direction comme synonyme de pérennité du site et des emplois. C'est en réalité tout l'inverse : supprimer une ligne de montage fait encore baisser la production de l'usine, et accentue la chute des effectifs.

Les efforts consentis par les salariés à travers les mesures de compétitivité (blocage des salaires pour la 3^e année, heures supplémentaires non payées, baisse ou suppression de primes, etc) ne protègent absolument pas les emplois. Ils ne servent qu'à gonfler un peu plus les bénéfices de PSA et la fortune de la famille Peugeot.

Pour la CGT PSA Mulhouse,
Julien WOSTYN

Tract 2 : « L'usine passe en monoflux. Les suppressions d'emplois continuent », communiqué de presse de la CGT, 12 juin 2015.

Dans la mesure où « la fluidité constitue un idéal pour l'activité productive »¹⁸¹, il est plus difficile de construire une familiarité avec l'espace productif. Il faut en même temps nuancer notre propos, car si la flexibilité du travail est la norme à l'usine, les moments et lieux clandestins que Peugeot a tenté de faire disparaître lors de la modernisation de la carrosserie en 1989-1994, de même que des stratégies individuelles de résistance n'ont pas cessé d'exister. Nous pouvons affirmer alors que si chaque réorganisation de la production - qui conduit, entre autres, à une recomposition des équipes de travail - donne lieu à une table rase de la mémoire collective des lieux, une nouvelle sédimentation d'expériences peut toutefois redonner du sens à l'espace de l'atelier.

La modernisation de la carrosserie de Sochaux apparaissait comme une étape naturelle du développement de l'usine. Certains locaux de l'entreprise dataient de l'époque de la construction du site. L'emploi n'était pas en cause et même, au-delà des craintes quant à l'avenir, aux yeux de certains ouvriers, cette modernisation apparaissait comme une garantie d'un futur, qu'elle soit fondée ou non : être muté en HC1 était une garantie de rester à l'usine. C'est loin d'être le cas à Mulhouse, où ce processus est une réponse drastique à la situation désespérée de l'entreprise. La fermeture d'une des deux lignes d'assemblage se répercute sur l'ensemble de l'usine terminale et entraîne sur le long terme la suppression de plusieurs centaines d'emplois. D'ores et déjà, entre janvier 2014 et janvier 2017, autour de 2200 postes d'ouvriers de production (c'est-à-dire hors cadres et ETAM) ont été supprimés, ce que la CGT dénonce dans un communiqué de presse le 12 juin 2015 (voir le tract 2). La comparaison avec PSA-Aulnay, qui ferme ses portes fin 2013, revient sans cesse dans les propos des enquêtés pendant cette période, surtout après la mutation d'anciens salariés de l'usine à Mulhouse. Ils rappellent que PSA avait supprimé une des deux lignes de montage de l'usine de Seine-Saint-Denis quelques années avant sa fermeture définitive.

Cette cariste au ferrage exprime cette inquiétude, qui se traduit par une méfiance à l'égard des annonces de la direction :

Là ils vont investir 300 millions d'euros pour refaire une ligne de montage. Ils vont investir pour permettre à une nouvelle voiture de se mettre en place, mais moi je dis que c'est des paroles. Parce que ce qui s'est passé à Aulnay, à Aulnay ils ont fait des promesses, avec beaucoup de volontariat... Disons qu'ils demandent beaucoup aux personnes, de sacrifices, et puis on voit où on en est pour Aulnay.

¹⁸¹ MONCHATRE Sylvie, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, 2004/1, p. 69-102.

Les craintes quant à l'avenir du site circulent dans les ateliers après l'annonce de la fermeture d'une des deux lignes d'assemblage, ce qui fait que Jean-Pierre, ouvrier au ferrage, s'exprime ainsi:

En fait, les gens qui sont venus d'Aulnay, les gens que je connais, me disent : « Jean-Pierre, c'est marquant, la configuration est exactement la même qu'Aulnay ». C'est pas moi qui le dis, c'est les salariés qui viennent d'Aulnay... Aulnay, Poissy, Mulhouse, Sochaux, on fait forcément le parallèle. *(Pause)* Sochaux reste maison mère, donc avec beaucoup plus de salariés, et puis nous ma foi on n'a plus les petites voitures, genre [Peugeot] 206. Ça c'est pas forcément une bonne chose non plus.

Cette crainte à l'égard de l'avenir est plus vive lors des différents transferts, même si la direction a pris le soin de distribuer des « feuilles de choix », où les ouvriers peuvent demander à être placés sur un poste ou dans une tournée en priorité, ou de garder leur place sur l'autre ligne. Effectivement, des rumeurs circulent selon lesquelles, à cause de la réduction de postes il n'y a pas de place pour tout le monde et certains ouvriers ont dû changer de tournée ou de poste, ce qui crée des frustrations chez certains. Comme le dit une ouvrière du montage en préparation : « Il y a des feuilles de choix, mais ils en tiennent pas vraiment compte ». C'est ce que l'on peut lire dans le communiqué de presse du 12 juin 2015 de la CGT, où celle-ci dénonce la suppression d'emplois (d'ouvriers embauchés et d'intérimaires) qu'implique le passage en monoflux. Enfin, elle rappelle que la menace que ferait peser le passage à une seule ligne de montage est aussi une augmentation de la charge de travail par ouvrier.

Le cas de Jean-Pierre est révélateur quant aux dynamiques à l'œuvre dans la réorganisation du système 1 et la manière dont les dimensions techniques et sociales s'alimentent réciproquement. On y trouve à la fois l'inquiétude quant au transfert dans des secteurs inconnus, de même que les effets de la nouvelle organisation du travail dans son secteur et les suppressions des postes qui entraînent à leur tour une intensification du travail. Jean-Pierre¹⁸² travaille au ferrage, en tournée A et au système 1 depuis 25 ans. Avec ses collègues de secteur, il est muté lorsque son équipe est supprimée le 21 juillet 2014, soit au système 2, soit à la TB du système 1. Lors de notre entretien d'avril 2014, il exprime son refus d'aller au système 2 du ferrage, où les conditions de travail ont la réputation de s'être fortement dégradées depuis le lancement de la Peugeot 2008. C'est un secteur où, conformément à la volonté d'accroître la disponibilité temporelle des ouvriers, il est fréquent que les ouvriers travaillent les samedis :

¹⁸² Nous reviendrons sur les entretiens réalisés avec lui plus longuement au chapitre 7, lorsqu'il sera question du vieillissement de la main-d'œuvre et du plan de pré-retraites contenu dans l'accord de 2013.

Je vais être honnête : j'aimerais pas aller en 2008 [système 2]. Pourquoi ? Parce que j'ai des soucis de santé. Je les connais, j'ai un dossier médical et j'ai de plus en plus de mal, avec l'âge, de récupérer. Alors pour moi travailler un samedi en production, mon week-end il est pourri. (...) Et comme ça dans mon cas il y en a beaucoup qui disent : « Moi, A9 un samedi, je veux pas, ça m'intéresse pas ». Le projet A9 c'est la [Peugeot] 2008. Ils repoussent l'échéance. Ils préfèrent aller dans des endroits où ils peuvent encore s'accrocher au système 1. A un moment donné on sera obligés [d'être mutés]. Mais les samedis ça passe plus. Beaucoup sont dans mon cas. On peut plus. On veut travailler encore quelques années, sans avoir trop de problèmes de santé, c'est ça l'objectif.

Il s'agit pour Jean-Pierre de retarder le plus possible leur transfert. Finalement, il aura la chance de se retrouver en TB au système 1 jusqu'en juin 2016 (moment où il commence un long arrêt maladie). Dans ce nouveau poste au ferrage, il travaille sur une ligne d'approvisionnement. Cette ligne assemble les côtés de caisse, droite et gauche. Les opérateurs sont sur plusieurs flots qui soudent des écrous à des pièces. Ils chargent ensuite ces pièces sur des convoyeurs qui partent jusqu'à l'armature. La fabrication de petites pièces avait lieu autrefois dans un secteur à part, où l'on trouvait plusieurs personnes à capacités restreintes, comme Jean-Pierre, travaillant sur des machines-outils à des postes assis. Or lorsque l'entreprise a supprimé un système, elle a incorporé ces machines directement dans la production au ferrage, où maintenant les opérateurs tiennent jusqu'à quatre postes qui soudent les pièces et alimentent les robots, alors qu'il s'agissait de tâches différentes par le passé. Dans la nouvelle organisation du travail de ce secteur du ferrage, plus les opérateurs sont nombreux, moins ils ont des postes à tenir, mais ils ont plus de production individuelle à faire. De la même manière, moins ils sont nombreux, plus ils ont des postes à faire et moins de pièces, mais ils ont néanmoins plus de déplacements à faire entre les différents postes du ferrage, ce qui produit à un autre type de fatigue.

Enfin, lors du lancement des nouveaux ateliers à Sochaux, il n'y a pas de « véritable bouleversement technique », la robotisation promise par la direction étant très partielle. Il en est différemment lorsque la nouvelle ligne de montage est inaugurée en mars 2017 à PSA-Mulhouse, car la réorganisation de la production répond ici à deux impératifs : rendre l'usine plus compacte et automatiser certaines tâches afin que les ouvriers se concentrent exclusivement sur les gestes productifs. Après avoir évoqué le mouvement de transfert des effectifs d'un système à un autre, nous décrivons maintenant la nouvelle organisation du travail de l'atelier montage.

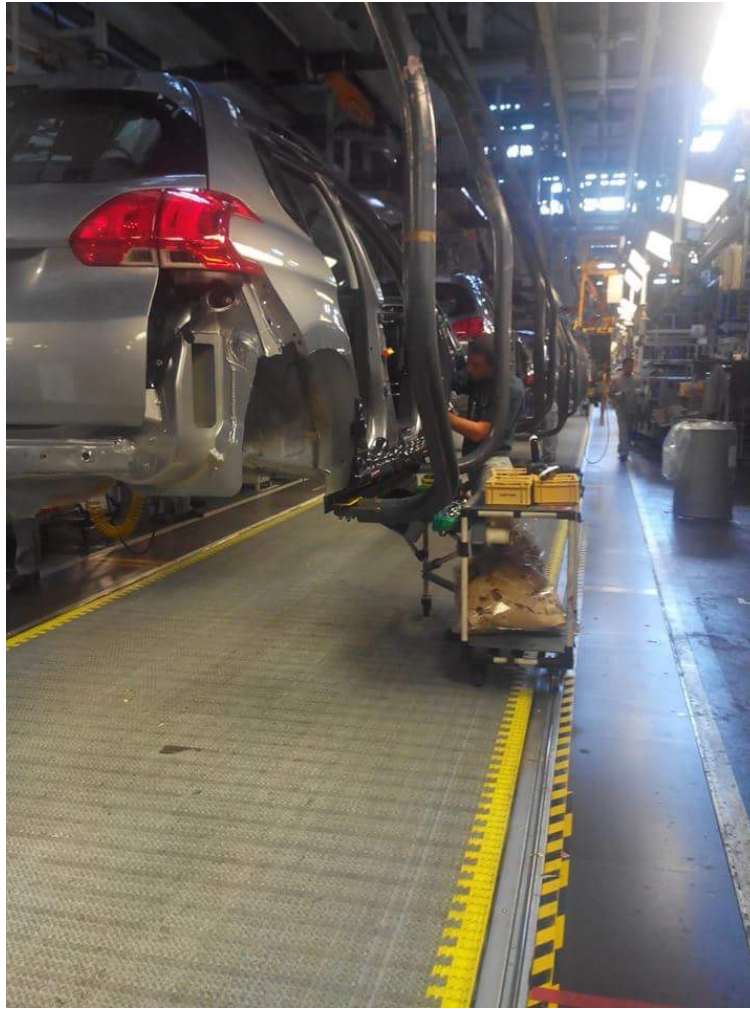


Photo 1 : Usage d'une servante dans l'ancien système 1 (source : CGT PSA-Mulhouse)

2.2. La nouvelle organisation du travail au montage

Dans l'ancien système, les ouvriers monteurs faisaient des aller-retour en bord de ligne¹⁸³ pour s'approvisionner en pièces à l'aide de servantes dans certains postes de montage (voir photo 1). Lors de ces aller-retour, les monteurs se servaient de *kanbans* (fiches de papier indiquant les pièces et le nombre à se procurer)¹⁸⁴ pour l'approvisionnement. Dans la nouvelle organisation du travail, des meubles alvéolés en tubes d'acier blancs et gris, appelés *kits*, contiennent les pièces à monter et sont placés directement sur les postes en ligne. Les références des pièces à monter ne se

¹⁸³ Le travail au montage de PSA-Mulhouse a peu changé par rapport aux descriptions faites par Nicolas Hatzfeld dans les années 1990 à Sochaux : « De chaque côté de la ligne se trouve le « bord de ligne », où alternent les caisses de pièces et les outillages, parfois simples comme des visseuses pneumatiques et parfois plus sophistiqués, de la visseuse électrique reliée à un ordinateur jusqu'à l'automate programmé », HATZFELD, *op. cit.*, p. 21.

¹⁸⁴ Fiches de papier qui indiquent le type et le nombre de pièces à monter. Les *kanban* sont une des innovations introduites par le toyotisme, grâce à laquelle les ouvriers s'approvisionnent avec le nombre exact en pièces à monter dans le but de réduire les stocks intermédiaires : « Le *kanban* est ainsi adopté pour empêcher la production excédentaire, à savoir que le poste de travail en amont ne produise que la quantité de pièces qu'indique le « *kanban* d'instruction de la production » », SHIMIZU Koichi, *Le toyotisme*, La Découverte, Paris, 1999, p. 16.



Photo 2 : AGV (en rouge) transportant des *kits* (en jaune et bleu). Nous pouvons apprécier également la bande magnétique placée au sol (source : CHSCT montage, Réunion extraordinaire du 24 octobre 2016).

trouvent plus sur les *kanban*, mais sur les *kits* correspondant à chaque véhicule. Ce système permet aux opérateurs de prendre les pièces directement sur les *kits*, sans se déplacer en bord de ligne, de même qu'il allège la « charge mentale » des ouvriers, car ces derniers n'ont plus besoin de chercher les pièces avec leur *kanban*¹⁸⁵.

Les conteneurs de pièces de chaque véhicule sont rassemblés en amont dans une nouvelle zone de préparation appelée « zone de *kitting* ». Les pièces sont chargées sur les *kits* pour ensuite être transportées vers la ligne de montage à bord de chariots automatisés appelés AGV (Automated Guided Vehicles) (voir photo 2). Autour de 300 de ces véhicules sans conducteurs suivent 24 circuits matérialisés par des bandes magnétiques au sol faisant le lien entre la « zone de *kitting* » et les postes de montage. Ils circulent, selon les informations officielles de la direction, à une vitesse moyenne de 3 km/h (alors que la vitesse de marche est de 5 km/h). Les *kits* sont déposés par l'AGV sur des élévateurs qui les déplacent à hauteur des postes de montage pour être utilisés par les ouvriers. En fin de ligne, l'AGV récupère les *kits* d'approvisionnement vides et le cycle recommence.

¹⁸⁵ CHSCT Montage, « Réunion extraordinaire du 24 octobre 2016 ».

L'introduction des AGV au montage modifie la hiérarchie de la circulation dans le secteur. Tout arrêt de l'AGV entraîne automatiquement l'arrêt de la ligne d'assemblage, c'est pour cela que la direction insiste sur la priorité donnée à l'AGV dans ses briefings : « priorité au flux = priorité à l'AGV ». Pour que les opérateurs ne gênent pas la circulation des robots, des passerelles piétons aériennes ont été construites.

Le principe du *full-kitting* est simple : il s'agit de livrer sur la ligne de montage les bonnes pièces sur le bon véhicule au bon moment. À terme, 96% des pièces du véhicule doivent être approvisionnées dans des *kit*. Dans un entretien réalisé le 16 juin 2017, quelques mois après son transfert dans le nouveau système 1, Luc nous décrit, avec ses mots et de son point de vue, les changements survenus :

Avant t'avais des *kanban*. Tu prenais les pièces et tu les mettais dans la bagnole. Là on est dans une situation où les gens prennent des pièces directement du truc [du *kit*] et puis les montent dans la voiture, ce qui évite les déplacements, ce qui permet de charger les postes de façon supplémentaire, pour faire des gains de productivité et ainsi de suite. C'est ça. L'autre truc c'est la cadence. Tout le monde est passé dans la nouvelle chaîne depuis lundi. Nous ça fait trois mois qu'on y est, hein ! Sur une tournée. Mais aujourd'hui 62 voitures/heure ça fait un temps de passage très court, ça fait 57 secondes, ce qui est super, super rapide. Il y a plein de postes qui passent pas, t'as plein de postes qui posent problème.

Les premières conséquences du nouveau système au montage sont l'intensification du travail, liée à la suppression des déplacements autour du poste, et à la concentration des ouvriers sur les gestes de montage. Alors qu'au système 2, la vitesse de ligne était de 1 minute 04 par voiture, au système 1, la vitesse peut monter jusqu'à 57 secondes par voiture. On peut rapprocher notre cas de l'introduction du travail sous commande vocale dans le secteur de la logistique, décrite par David Gaborieau¹⁸⁶. Un préparateur de commandes dans un entrepôt change d'opération toutes les 35 secondes à partir d'un guidage des commandes par listing sur papier ou sur un écran. Avec le guidage vocal, par lequel il reçoit les instructions d'une voix numérique dans son casque, il change toutes les 15 secondes. Le rythme d'exécution de la tâche est donc accru. Dans le discours patronal, la commande vocale « libère la main et les yeux » parce que le préparateur n'a plus besoin de s'arrêter sur la liste de la commande. Il ne réagit plus à des signes visuels (des mots écrits sur un papier), mais à des signaux sonores. De la même manière, l'ouvrier du montage à PSA-Mulhouse n'a plus besoin de s'arrêter sur sa liste de pièces à monter, puisque celles-ci lui sont livrées directement à son poste.

¹⁸⁶ GABORIEAU, *op. cit.*

Cette « libération » de la main et des yeux permet donc de monter plus de pièces en moins de temps. Le travail sous commande vocale a aussi la particularité d'individualiser le travail et de limiter la communication entre les préparateurs. Un « bonjour » à un collègue n'est pas reconnu, voire est reconnu comme une validation d'une commande. La mise en place du *full-kitting* au montage a une conséquence semblable, dans la mesure où les opérateurs se déplacent moins dans leur secteur, ce qui réduit les échanges possibles avec des collègues. Comme on verra plus loin, ceci contribue à un sentiment d'enfermement chez les ouvriers monteurs.

Ensuite, les postes de préparation en bord de ligne (ce que les salariés appellent la « petite préparation », où travaillent de nombreux salariés âgés et/ou avec des restrictions médicales) sont fortement réduits en nombre, de même que les postes de caristes qui assuraient le lien entre l'approvisionnement et les postes. Ainsi, un nouveau métier est créé : le kitteur, dont la tâche est d'assembler les *kits*. La division du travail entre monteurs et kitteurs, et la mise en place des AGV, permettent de concentrer et, par le même biais, de remplacer des tâches de l'ouvrier de ligne, du cariste et du préparateur¹⁸⁷. Le travail de kitteur ressemble sur plusieurs points à celui de préparateur de commandes dans les plateformes logistiques, dont il est directement inspiré. À PSA-Mulhouse le mode d'approvisionnement a mis en place le *pick to light* dans la zone de *kitting*. Le kitteur se dirige vers l'emplacement où un voyant s'allume avec un chiffre. Il prend le nombre de pièces indiqué pour armer son *kit*. Il appuie ensuite sur un bouton pour indiquer qu'il a bien pris les pièces du conteneur. Le kitteur s'adresse au conteneur suivant, dont un voyant s'est allumé. Ces opérations doivent être accomplies en un temps limité, entre le départ d'un AGV et l'arrivée du suivant, avant que l'AGV ne parte pour approvisionner les postes de montage. Cette méthode de travail instaure un « jeu » entre les kitteurs, où ceux-ci se font concurrence pour savoir qui accomplit le plus rapidement un cycle. D'après certains témoignages, l'amplitude varie fortement entre opérateurs, entre le record de 5 minutes 50 et celui de 10 minutes.

Suivant Stephen Bouquin, on peut affirmer que ces innovations techniques répondent à un double impératif¹⁸⁸. Il s'agit premièrement de mieux contrôler le « travail vivant », en rendant le processus de production moins dépendant du nombre d'ouvriers et de leurs qualifications. C'est ainsi que l'affirme Nicolas, technicien en logistique :

¹⁸⁷ Procédé classique, car « plus la tâche est simple et répétitive, plus des solutions techniques peuvent, de manière rentable, être trouvées et appliquées » (CORIAT Benjamin, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1990, p. 200. Souligné par l'auteur.)

¹⁸⁸ BOUQUIN Stephen, *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile*, Editions Syllepses, Paris, 2006, p. 93-109.

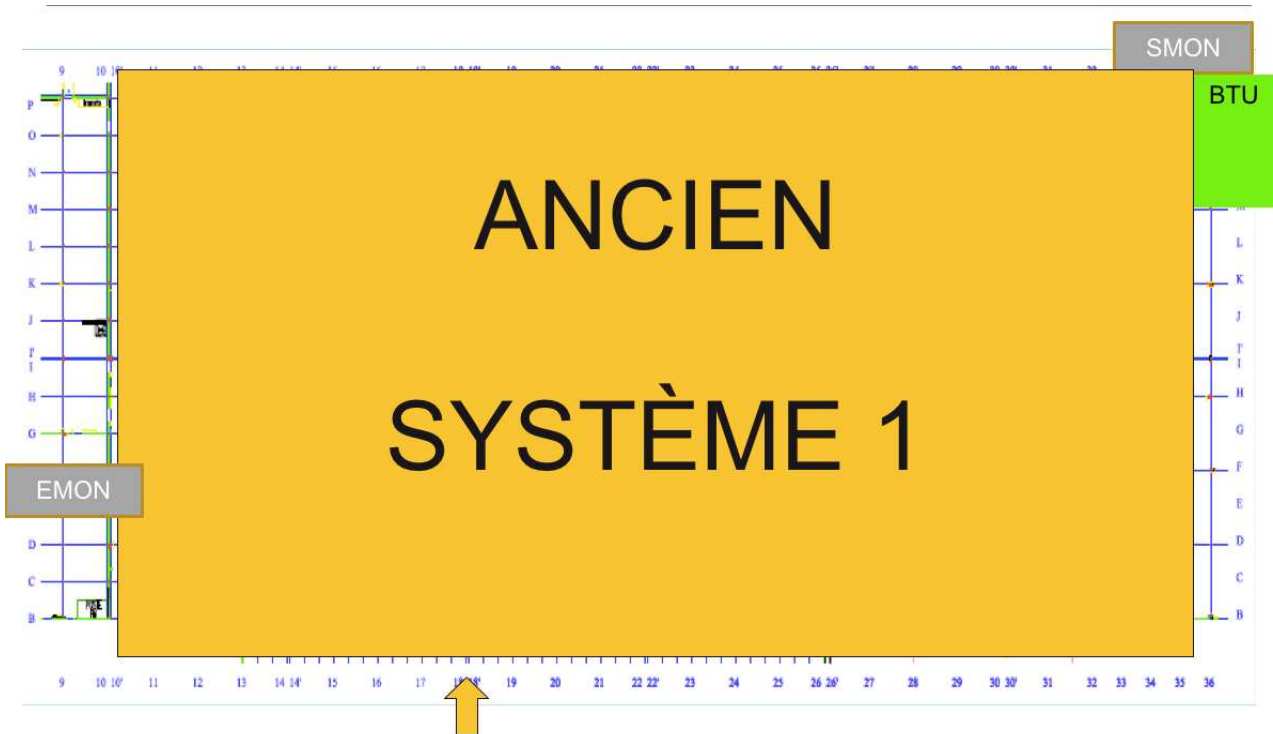
Le but c'est que les postes d'opérateur puissent être remplacés par n'importe qui. Le but c'est qu'il n'y ait plus de compétences professionnelles, que n'importe qui peut faire n'importe quel boulot dans l'assemblage. (...) Les robots tu les suis. Tu regardes, s'il y a un truc qui va pas, tu contrôles l'aspect visuel. T'as pas besoin d'une formation énorme pour faire quelque chose. Le but est que n'importe qui puisse faire n'importe quoi.

Deuxièmement, il s'agit d'augmenter la productivité, ce qui correspond à des stratégies économiques et commerciales de l'entreprise. La modernisation de la production survenue à PSA à partir des années 1990 transforme le travail lui-même à travers, d'une part, la robotisation et l'informatisation et, d'autre part, l'introduction de méthodes de travail « toyotistes ». Le processus à l'œuvre aujourd'hui à PSA-Mulhouse allie également les deux, en réorganisant le travail et en introduisant de nouveaux moyens d'automatiser certaines tâches. Comme nous l'avons décrit, un des principaux gains se trouve dans la réduction du temps de déplacement des ouvriers et dans la réduction du coût de transfert des pièces vers la mise en place par les monteurs grâce au *full-kitting*. Quand, dans les années 1980, les manipulateurs et des robots sont introduits à Peugeot, ceux-ci concernent seulement certains secteurs de fabrication, d'usinage et d'emboutissage, rendant superflus toute une série de postes de travail d'ouvriers qualifiés ou professionnels, tandis qu'ici un des enjeux est la réduction du nombre d'ouvriers nécessaires à la production. Nous pouvons faire l'hypothèse que cette organisation du travail répond à un troisième impératif à la suite des travaux de Gwenaële Rot : cette refonte de l'atelier montage est aussi liée au « soucis de linéarité »¹⁸⁹ des organisateurs de la production, c'est-à-dire la volonté de fluidifier le processus de production en supprimant les temps morts et les gestes « superflus ».

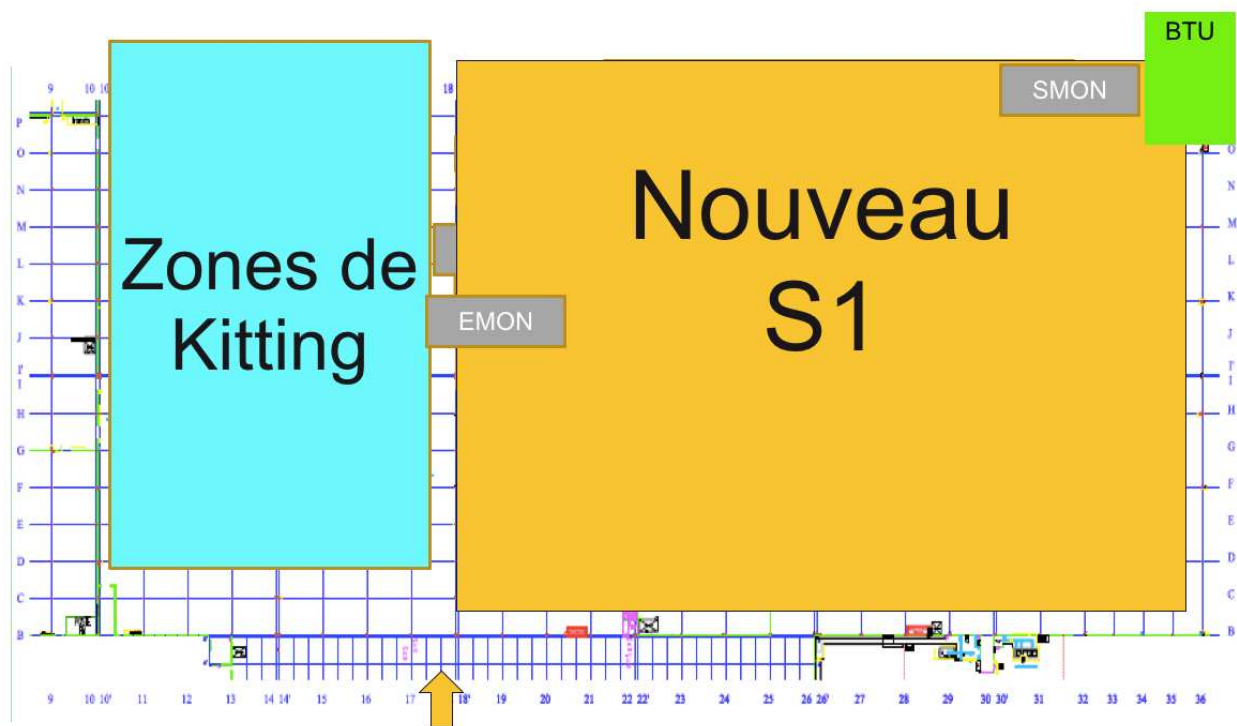
De même, une des principales nouveautés de l'organisation du travail à l'atelier montage est la nouvelle répartition des tâches entre assemblage et logistique, qui s'accompagne d'une nouvelle répartition de l'espace. C'est ainsi que le résume Nicolas :

Maintenant ce qu'on essaie de faire dans toutes les usines c'est de compacter, de réduire les usines. Pour ça, il faut qu'il y ait le moins de déplacements possibles d'engins, de chariots élévateurs et des Fenwick, de tractoristes, de petits engins de manutention, qui transportent les pièces. On essaie qu'il y ait le moins de flux possible pour qu'il y ait le plus de sécurité, le moins d'accidents et compacter aussi. Avant on mettait toutes les pièces en bord de ligne. L'opérateur il faisait 150 mètres pour faire son poste de travail, il courait. Maintenant le but est que l'opérateur ait trois mètres et qu'en trois mètres il ait toutes les pièces qui arrivent devant lui. Il a juste à prendre, il a plus à aller chercher à l'autre bout.

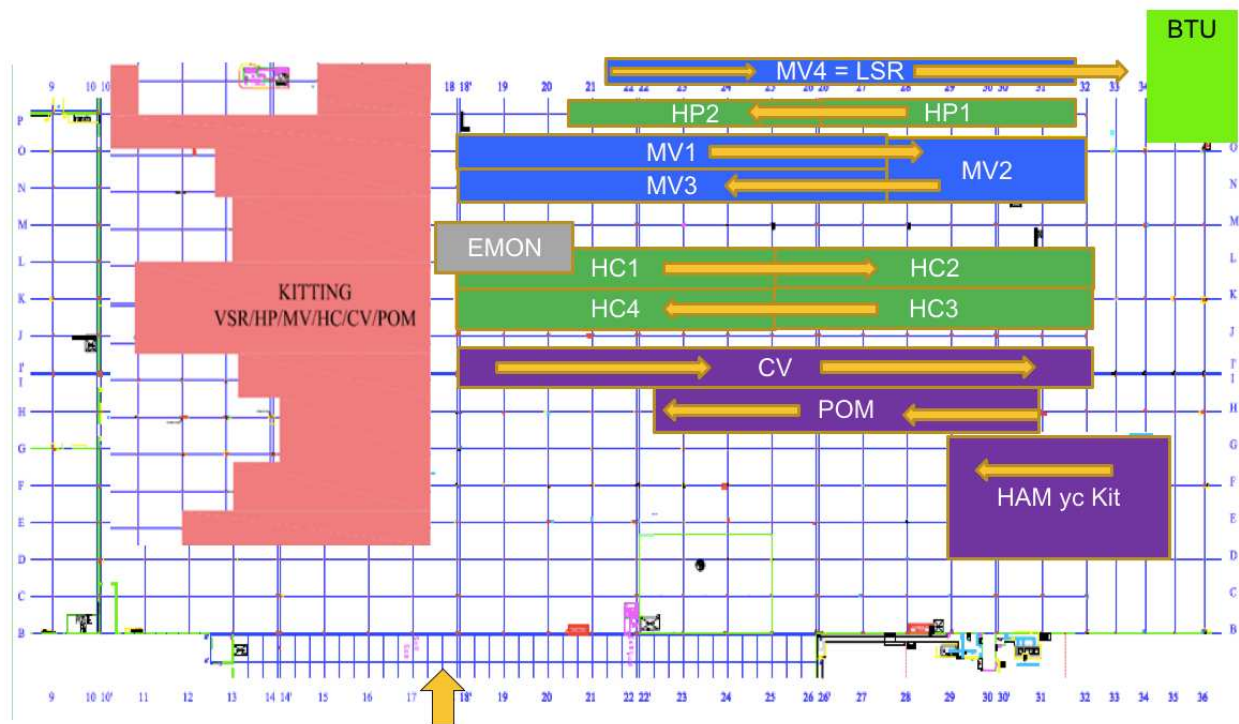
¹⁸⁹ ROT Gwenaële, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue française de sociologie*, n. 43-4, 2002, p. 711-737.



Plan 2 : Plan de l'ancien Système 1 (Source : CHSCT Montage, « Réunion extraordinaire du 24 octobre 2016 »)



Plan 3 : Plan du nouveau système 1 (Source : CHSCT Montage, « Réunion extraordinaire du 24 octobre 2016 »)



Plan 4 : Plan du nouveau système 1, où l'on peut apprécier les différents brins de chaîne (HC1, HC2, MV1, MV2, etc., et les différents secteurs) (source : CHSCT montage, Réunion extraordinaire du 24 octobre 2016).

BTU : Bout d'usine
 CV : Contrôle véhicule
 EMON : Étude montage
 HAM : Habillage moteur

HC : Habillage caisse
 HP : Habillage portes
 MV : Montage voiture
 POM : Partie ouverte motorisée

Avec la nouvelle chaîne ça va être fait. (...) En amont il y a plein de gens qui travaillent, ils savent quelle voiture va passer, ils préparent des boîtes avec les trois écrous qu'il faut là, la visse spécifique qu'il faut là, la couleur qu'il faut pour la voiture là, tout dans le bac. Et en fin de comptes, t'auras un puzzle pour ta voiture à toi, la voiture que tu vas faire. Avant t'avais cinquante mille pièces. (*En imitant une voix*) Cette référence ça va sur cette voiture... Non, c'est pas celle-là, je me suis trompé... Maintenant tout est déjà préparé en amont. Si jamais il y a une erreur c'est dans la préparation. (...) Sinon ça porte trop de volume d'apporter des grandes caisses où tout est mélangé. Donc là c'est en amont que t'as toutes les caisses mélangées et t'as un mec qui va tout préparer et ça va partir par le convoi filoguidé [il parle des AGV], c'est-à-dire qu'il y a plus de transport humain, c'est un chariot avec des fils au sol et c'est automatisé, ça part tout seul.

En effet, une des conséquences de la nouvelle organisation du travail tient à la configuration de l'espace productif. La taille de la ligne de montage se voit considérablement réduite, laissant une large place à la « zone de *kitting* » (voir plans 2, 3 et 4). Mais les moyens industriels sont de plus en plus concentrés, seulement pour être plus mobiles. C'est ce que certains auteurs ont décrit dans les

années 1980 comme l'émergence de l'« usine mobile »¹⁹⁰, expression reprise mot pour mot par la direction de PSA pour parler de sa nouvelle usine. Face à l'excédent de moyens productifs dans une période où le marché est imprévisible, PSA fait le choix de la simplicité et de l'adaptabilité : la logique même de la chaîne EMP2 est de pouvoir répondre à des fortes variations de commandes (dans la quantité et la diversité des modèles).

Ceci se manifeste dans les nouvelles aires d'UEP. Elles n'ont plus de toit, ni d'eau courante, au grand malheur de certains ouvriers qui travaillent à des postes où la saleté est présente et qui profitent de la pause pour se laver les mains. Modulables et légères, elles peuvent facilement être démontées et placées ailleurs. Les opérateurs sont donc plus exposés au bruit, à la poussière de tôle et aux variations de température. Ce que des syndicalistes voient comme un manque de moyens matériels correspond au besoin de pouvoir recomposer les équipes de travail au gré des variations de la production. Comme pour d'autres innovations, la recomposition des équipes s'appuie sur l'organisation du travail précédente, poussant plus loin sa logique : « La production n'est jamais stable. Diverses variations affectent les volumes de production, les types de carrosserie ou de moteur et particulièrement le niveau d'équipement qui fait distinguer, pour un même modèle, entre voitures « grosses » ou « chères » et « petites » voitures. Les effectifs ou l'organisation du travail varient aussi ». ¹⁹¹

Cette nouvelle organisation du travail, se plaçant à la fois dans la continuité de la précédente (par exemple, un contrôle accru sur les gestes des ouvriers) et dans une rupture vis-à-vis de celle-ci (l'introduction de méthodes de travail issues de la logistique), produit de nouvelles expériences du travail au montage de PSA-Mulhouse.

3. *Expériences de travail dans le nouvel atelier*

Nous avons montré la dimension objective de la nouvelle organisation du travail. Celle-ci vise à intensifier le travail en permettant que l'ouvrier se concentre sur les tâches productives, en supprimant des « tâches parasites » non directement productives telles que les déplacements en bord de chaîne. Quelles attentes nourrissent les ouvriers quant à ce processus de modernisation ? Quelle est l'expérience de cette nouvelle configuration du travail ? Si la nouvelle organisation du

¹⁹⁰ GAUDEMAR (de) Jean-Paul, « De la fabrique au site : naissance de l'usine mobile », in GAUDEMAR (de) Jean-Paul (dir.), *Usines et ouvriers. Figures du nouvel ordre productif*, Maspero, 1980, p. 13-40.

¹⁹¹ HATZFELD, *op. cit.*, p. 53.

travail a pour effet un réel allègement de certaines tâches pénibles, n'est-ce pas pour mieux contrôler les déplacements et le rythme de travail des opérateurs de ligne ?

3.1. *Attentes et attentes*

Malgré les craintes vis-à-vis du futur, la mise en place de la nouvelle ligne de montage a suscité beaucoup d'attentes et d'expectatives de la part des opérateurs. Celles-ci ont été favorisées par le discours triomphaliste de la direction de l'usine, qui a mené un grand travail de communication autour de la modernisation du site, accompagné d'articles publiés dans les journaux locaux. Des améliorations au niveau des conditions de travail ont été promises sur plusieurs plans, tant sur les postes que sur l'ambiance générale de l'atelier (une meilleure illumination de l'atelier montage a été présentée comme un des principaux changements). Lorsque la nouvelle ligne a été lancée, nous avons consacré la dernière partie de notre enquête de terrain à enquêter auprès des ouvriers qui venaient d'être mutés afin de recueillir leurs premières impressions sur le nouvel atelier. Les nouvelles habitudes ne s'étaient pas encore cristallisées, on pouvait donc sentir plus facilement le décalage des expériences. Ici, nous voulions saisir non pas l'organisation du travail, mais la manière dont celle-ci affectait le rapport au travail des nouveaux arrivants.

Craig est un intérimaire d'origine congolaise. Il fait partie des premiers ouvriers à être mutés au nouveau système 1. Il a commencé sa mission d'intérim au système 2 en 2014, au module pare-soleil sur un poste relativement « physique ». Son embauche en tant qu'intérimaire après la signature du Nouveau contrat social favorise le fait qu'il n'est pas familier avec les conditions de travail du passé, ce qui ne perturbe pas son jugement quant aux changements survenus. Ses descriptions de la nouvelle ligne de montage sont précieuses, de même que son passage d'un système à l'autre est significatif quant au changement des conditions de travail.

- *Tu vois des grosses différences entre le système 2 et le système 1 ?*

Oui, il y a des grosses différences. Notamment la facilité que nous avons maintenant à avoir les pièces, juste à côté de la voiture. Parce qu'avant il fallait aller chercher les pièces sur le *kanban*. Toutes les pièces qui sont posées sur un endroit, il faut aller les chercher et puis les poser sur la servante. Bon, hormis les grandes pièces comme le pare-soleil, ça on peut pas le mettre sur la petite servante, donc on partait directement le chercher sur le *kanban*. Mais bon je ne suis plus sur ce poste-là. Franchement, il y a beaucoup plus de facilités par rapport au déplacement de pièces, parce que les pièces arrivent directement dans le *kit*. Et donc, je sais que à tel emplacement, ma pièce se trouve là, telle pièce se trouve à tel emplacement, je la prends, je la monte directement. Enfin, on se trompe pas quoi. C'est

plutôt les gens des *kitting* qui peuvent se tromper, mais quand c'est une mauvaise pièce, moi je peux pas la monter parce que je sais que ce n'est pas la bonne. A ce moment-là j'appelle le moniteur.

- *En gros, tu as moins d'erreurs qui sont possibles...*

Moins d'erreurs, mais aussi plus de précision quoi. Donc, on ne court pas dans tous les sens pour aller chercher... (*Pause*) Voilà, on est plutôt concentrés et c'est plus tranquille. C'est plus tranquille dans le sens où dans le système 2, on courait tout le temps. Parfois tu n'as plus de pièces sur ta servante, mais il faut aller chercher les pièces. Et si le moniteur n'est pas à côté, parce qu'il est en train d'aider un autre collègue, à ce moment tu n'as plus le choix. Soit tu fais arrêter la ligne, soit tu pars toi-même chercher la pièce et tu coules quoi, on dépasse son pas de travail, on arrive sur le pas de travail d'un autre collègue qui doit monter d'autres pièces.

Au premier abord, nous pouvons lire dans ce passage comment le *kitting* allège la « charge mentale » des ouvriers et permet certaines « facilités ». Celles-ci doivent aussi être comprises par rapport au poste que Craig occupait au système 2. De la même manière, comme beaucoup d'autres intérimaires, il occupait un poste difficile, qui impliquait beaucoup de déplacements et des tâches physiques (port du pare-soleil dans son cas). En ce sens, le *kitting* permet aussi d'alléger des gestes physiques, le travail apparaît comme plus tranquille et moins fatigant. Les ouvriers n'ont plus l'impression de « courir dans tous les sens », ce qui leur permet de se concentrer sur la tâche productive.

Au-delà de l'allègement de la « charge mentale » et d'une partie de l'effort physique, le *kitting* réduit les erreurs possibles lors du montage des pièces, car les opérateurs n'ont plus à se soucier de savoir si la pièce qu'ils montent est la bonne, ou s'ils ont assez de pièces pour continuer à travailler. Ceci provoque un déplacement de la responsabilité et des formes de culpabilité dans l'atelier :

Ce que j'ai apprécié au système 1 c'est cette facilité d'avoir les pièces à côté avec le *kit*. Parce que quand j'étais au système 2, parfois je me trompais sur les enjoliveurs. Je montais les enjoliveurs à droite et il y avait l'enjoliveur B et C. Donc, le B c'était l'enjoliveur noir et le C c'était le chromé. Du coup, avec la pression de la ligne, si je rate deux ou trois fois le geste, je me trouve au plus bas, je dois remonter vite fait, tu tires la corde et il y a personne. Le moniteur, c'était une monitrice, quand j'étais de l'autre côté, elle venait pas là, elle était allée faire une retouche quelque part, en train de faire quelque chose chez un autre collègue, du coup je suis obligé de speeder vite. Alors parfois on prend la pièce qui n'est pas la bonne, on monte et le lendemain matin on nous dit voilà qu'on a raté autant de bagnoles parce qu'on n'a pas monté la bonne pièce. (...) Et ça me travaillait beaucoup sur le moral. (*En rigolant*) Tous les jours je me disais : l'objectif aujourd'hui c'est zéro enjoliveurs non-conformes, voilà ! Du coup là [au système 1], on n'a pas ce problème-là. C'est plus facile. C'est plus direct, même s'il y a pas assez de marge de manœuvre. Au système 2, on avait la possibilité de faire de l'avance, mais là on n'a presque plus, parce que maintenant, la servante est stabilisée, liée à la ligne et la ligne ne va pas au-delà de mon pas de travail. Au-delà, c'est le

poste où le collègue monte la vitre. Et eux ils n'ont pas de servante, ils ont un petit chariot, où les collègues montent au-dessus pour manipuler le robot et poser la vitre, pour prendre de la hauteur.

- *C'est plus possible de faire de l'avance ? Pourquoi ?*

Tu peux plus faire de l'avance parce qu'on l'interdit. Ils veulent pas qu'on fasse de l'avance. Avant on faisait de l'avance. Aussi c'était une question de finir quelques minutes avant, qu'on arrête la ligne, tu es déjà parti. Si t'as envie de prendre une douche, tu prends une douche vite fait, le temps que le bus arrive, tu as déjà fini, tu descends, tu prends le bus et tu arrives à l'heure.

L'organisation du travail toyotiste avait fait du « zéro défaut » une de ses maximes : « Afin de ne pas arrêter le flux, toute pièce ou tout service livrés à l'aval doivent correspondre à la qualité requise. (...) En cohérence avec la notion de flux continu, la qualité n'est pas contrôlée en fin de production mais tout au long du processus, au cœur de celui-ci »¹⁹². La réduction des défauts est alors obtenue à travers l'auto-contrôle, c'est-à-dire la culpabilisation des salariés et l'intégration par ceux-ci des normes de qualité. Autrement dit, dans cette organisation du travail, les salariés sont responsables des imperfections du travail, et, en tant que tels, sanctionnés lorsqu'il y en a. La volonté d'éviter les sanctions fait qu'ils alignent leurs actions dans l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire avec l'objectif de réduire un maximum les erreurs commises et d'assurer une production de qualité. Ainsi, les travailleurs adhèrent – toujours seulement en partie - au discours de l'entreprise sur l'objectif de réduire les imperfections. Lorsqu'ils en commettent, en plus d'être sanctionnés, ils s'en veulent, et ne s'attribuent qu'à eux-mêmes la faute. Plus encore : la sanction financière provoque et favorise l'auto-sanction morale. Pourtant, comme le dit Craig dans l'extrait cité ici, le « zéro défaut » est plus un idéal qu'une pratique réelle, car l'intensification du travail et l'accélération des cadences rendent les postes plus propices aux erreurs humaines. D'autres travaux avaient souligné que la « qualité totale » dépend de la nature du travail et des moyens dont disposent les ouvriers¹⁹³. Sous la pression de la vitesse de la ligne de montage, il est impossible de ne pas faire d'erreurs. La responsabilisation des salariés dans la configuration précédente et l'intégration des valeurs managériales a alors l'effet pervers d'hésiter à déclarer les erreurs, par souci de « vouloir bien faire ». C'est ainsi que l'exprime Alberto, ouvrier en MV aux sièges et syndiqué à la CFDT :

Le problème c'est que les gens veulent bien faire. Donc ne pas solliciter ce type d'aide et essayer de se débrouiller par eux-mêmes. Sauf que en faisant ça, ils vont vite s'apercevoir qu'ils pourront pas gérer constamment. Quand c'est un problème occasionnel oui, quand ce sera plusieurs d'affilée, ce ne sera plus gérable. Donc c'est vraiment accepter que quand tu peux pas, tu appelles [le moniteur]. Il y a un

¹⁹² DURAND, *La chaîne invisible*, op. cit., p. 67.

¹⁹³ ROT, *Sociologie de l'atelier*, op. cit., p. 151-152.

système qui est mis en place, le fameux système *andon*¹⁹⁴, mais qui à une époque a été détourné. C'est-à-dire que le moniteur a été toujours à proximité, les gens quand ils avaient un souci ils appelaient le moniteur pour qu'il vienne régler le problème sans qu'il y ait une trace quelque part. Et on arrivait à résoudre beaucoup de problèmes de manière non déclarée.

Dans le système 2, si un opérateur n'avait plus de pièces et si le moniteur n'était pas présent, il risquait d'arrêter la ligne. Dans certains postes stratégiques, il n'y avait aucune tolérance quant au ralentissement de la cadence (les sièges, les roues, etc.). Des « petits arrangements » (l'expression est d'Alberto) pouvaient alors exister entre les opérateurs et les moniteurs. Le moniteur assistait un opérateur en difficulté pour que la ligne ne s'arrête pas. Les arrêts n'étaient alors pas enregistrés et aucune des deux parties n'était pénalisée par la hiérarchie. Il s'agissait d'une gestion non officielle de certains problèmes techniques, liée à une conception culpabilisante de la responsabilité¹⁹⁵. Or, d'après Craig, en raison du déplacement des erreurs à la zone de *kitting*, ces arrangements ne semblent plus possibles avec l'approvisionnement des pièces directement sur le poste par les AGV. En effet, une certaine autonomie est supprimée parce que les ouvriers ne peuvent plus composer avec les marges offertes par l'organisation du travail

Dans l'entrepôt décrit par David Gaborieau, l'introduction du travail sous commande vocale rend les erreurs plus rares. Il décrit une simplification de la tâche, qui se voit réduite à l'activité productive elle-même : prendre le colis et le déposer sur la palette. Au nouveau système 1, l'organisation du travail favorise elle aussi la réduction des erreurs en favorisant la concentration sur les tâches productives. Néanmoins, ce serait une illusion de penser que les erreurs ont disparu. Elles ont tout simplement été « externalisées » à la zone de *kitting*, ce qui les rend moins *visibles* au montage. Conformément à ce que nous avons affirmé plus haut, il y a une externalisation de la culpabilité et de la responsabilisation, car si un opérateur se retrouve avec une mauvaise pièce dans le kit, il peut arrêter la ligne et appeler le moniteur sans se sentir coupable et sans craindre une sanction. Tout se passe comme si dans la nouvelle organisation du travail on assistait à la mise en place d'un zéro défaut *réel* dans les tâches de montage. En outre, ce déplacement de la responsabilité d'un secteur à un autre s'accompagne de tensions entre opérateurs du montage et du *kitting*, comme le montre un tract

¹⁹⁴ Le système *andon* permet à un opérateur de signaler une erreur sur son poste. Un opérateur peut arrêter la ligne en tirant sur une corde. Le moniteur vient ensuite assister l'opérateur à son poste. Néanmoins, l'arrêt de ligne est enregistré dans le système informatique, c'est pourquoi, comme le dit Alberto, certains opérateurs tentent d'éviter de l'utiliser.

¹⁹⁵ Comme le souligne aussi Gwenaële Rot à partir de son enquête à Renault, « l'on observe que la traçabilité est contournée lorsqu'elle est comprise comme le vecteur d'une responsabilité culpabilisante, lorsque la transparence préconisée est entachée de suspicion par rapport à l'usage qui est fait », *ibid.*, p. 172.

de la CGT du 11 mai 2017¹⁹⁶. Dans ce tract, la CGT dénonce « la petite guerre » entre les ouvriers de CPL (coordination de production logistique) du *kitting*, chargés de débarrasser les bacs de pièces et les kits vides, et ceux du montage, qui se voient encombrés par les bacs et par les restes des livraisons de pièces.

Si d'un côté le travail paraît plus facile aux yeux de certains ouvriers dès la mise en place du *kitting*, d'autre part, ces avantages se redoublent d'autres contraintes, notamment dans la perte de marges de manœuvre. En plus de ne plus pouvoir trouver des « petits arrangements » avec le moniteur, dans la nouvelle ligne il n'est plus possible de faire de l'avance. Ceci constitue un enjeu majeur du travail ouvrier, qu'il soit à la chaîne ou à la pièce : selon le poste et le rapport avec la hiérarchie, il est possible de voler quelques minutes à la chaîne avant les pauses ou en fin de poste pour reprendre doucement le cours de la vie normale. Mais le contrôle accru sur le travail à travers la réduction du temps d'accomplissement des gestes supprime les « petits raccourcis » que peuvent développer certains ouvriers. Ce sont des astuces ou des tours de main que l'on peut acquérir avec le temps sur un poste et qui facilitent le travail¹⁹⁷. Procédé classique des réorganisations, le savoir-faire acquis sur le tas et qui permettait d'accumuler de l'avance disparaît au profit d'une mainmise de la direction sur l'ensemble du processus de travail. Ainsi, Luc explique : « Au début, quand j'ai commencé à bosser à PSA, j'avais trois, quatre voitures d'avance. On pouvait, mais ça date de 1995. Aujourd'hui, ils ont tellement de postes et augmenté tellement les cadences que c'est plus possible ». C'est ce que constate également Gwenaële Rot dans un atelier de montage à Renault à la fin des années 1990 : « Autant d'évolutions qui, jouant sur l'engagement corporel des opérateurs, permettent d'agir sur les temps de transfert, de réduire les opérations considérées sans valeur ajoutée (comme les pas de travail), participant du même coup à la fluidité des gestes associée à une plus grande discipline temporelle puisqu'il est particulièrement difficile pour les opérateurs de « jouer sur le temps », en remontant la chaîne par exemple »¹⁹⁸.

Nous pouvons aussi nous interroger sur les conséquences de l'introduction du *kitting* sur l'effort physique fourni : est-ce que les nouvelles technologies, qui prétendent séparer l'effort phy-

¹⁹⁶ Tract CGT PSA-Mulhouse, « DGI posé par la CGT dans les zones de *kitting* sur le retour des bacs vides », 11 mai 2017.

¹⁹⁷ Nous pouvons citer à ce sujet l'analyse que fait Quentin Ravelli de la réorganisation de la production en vue d'une baisse des coûts de production dans une usine chimique de l'industrie pharmaceutique : « Toujours est-il que ce type de production, très automatisé, contrôlable par un sous-technicien et deux opérateurs, est particulièrement économe en main-d'œuvre. Il a aussi l'avantage de freiner la constitution de groupes contestataires (...). Devaient ainsi diminuer d'autant les risques de contestation, tandis que les savoir-faire des ouvriers (...) étaient déplacés des ateliers vers les pôles d'expertise », *La stratégie de la bactérie, op. cit.*, p. 188.

¹⁹⁸ ROT, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *op. cit.*

sique de la production font disparaître un des traits fondamentaux de l'expérience ouvrière ?¹⁹⁹ La réponse est doublement négative. D'une part, le travail prescrit dans le respect des normes de qualité peut rendre l'effort consenti aussi éprouvant sur le plan psychique. D'autre part, d'après nos enquêtes, malgré l'allègement de certaines tâches physiques, l'augmentation de la vitesse de ligne, rendue possible par la réorganisation en cours, favorise l'expression de la fatigue due au travail. L'introduction du *kitting*, à travers la réduction des marges de manoeuvre des ouvriers et du contrôle qu'il exerce sur les gestes productifs des ouvriers monteurs, provoque une hypersollicitation des ouvriers²⁰⁰.

L'allègement de certaines tâches, apporté par la nouvelle organisation du travail, peut être apprécié par certains opérateurs qui voient la disparition de certains gestes pénibles. Dans l'extrait suivant, issu d'un entretien réalisé avec Luc, un enjeu supplémentaire s'ajoute, qui, cette fois-ci, ne concerne plus les conditions concrètes du travail, mais le rapport des ouvriers aux processus de modernisation lui-même.

- Pour toi, c'est quoi la principale différence ?

C'est les cadences. Il y a de l'intensification du travail en tant que telle. Aujourd'hui il y a une pression sur les salariés sur les chaînes, parce qu'on fait jamais la production. La production c'est presque 400 voitures par tournée et on y arrive pas. Le maximum qu'on a fait c'est 331 voitures. Ça c'est le max ! Et ils ont carrément fait un communiqué pour dire : « On a fait 331 voitures ! » (*Rires*) Et là, lundi dernier, on avait fait 313, ce qui est énorme ! Ça tourne et tout le monde est crevé, vraiment crevé. En plus la chaleur et tout. (*Pause*) Il y a plein de changements, il y a un nouveau environnement, mais... En fin de compte, les gens, tout le monde, moi y compris... On te présente un truc qui est pas forcément génial. Et qu'est-ce qui change ? C'est pas qu'on a peur du changement, c'est pas ça le truc. C'est que c'est pas en mieux ! On pourrait dire que c'est la ligne la plus perfectionnée au monde, la plus moderne, mais c'est pire que tout. Là ils ont fait des modifs sur mon appareil pour démonter des portes. Avant il était tellement raide, parce que tu pouvais pas le faire le basculer, mettre en avant ou en arrière. Il était fixe, tu galérais comme un malade. On l'a fait modifier et ils ont même pas pris ça en compte. Le mec qui conçoit... Ils conçoivent des chaînes comme ça, sans [le] prendre en compte. Tout le monde s'en fout, tu vois ?

L'introduction de nouvelles méthodes de travail est souvent accompagnée de contreparties associées le plus souvent au statut du travail à PSA. La parcellisation des tâches propre au taylorisme, ou le management participatif toyotiste, était compensé par une politique salariale confor-

¹⁹⁹ BOUQUIN, *op. cit.*

²⁰⁰ Cette hypersollicitation est à l'origine de la pénibilité du travail également le cas de l'entrepôt décrit par David Gaborieau. Voir *Des usines à colis, op. cit.*, p. 554 et sq.

table, une place dans les foyers ouvriers de Peugeot, une « carrière ouvrière » avec des promotions et une évolution garantie²⁰¹, ou des primes associées à la participation ou à la qualité de la production. Or, comme le dit cet extrait, tout se passe comme si le peu d'espoirs d'une amélioration des conditions de travail, qu'ont peut-être suscités les discours de la direction du site sur l'avenir de l'emploi et de la production, avaient été vite déçus.

Ici, nous pouvons voir que malgré sa trajectoire militante et sa position de responsabilité au sein de la CGT, Luc a aussi eu des attentes vis-à-vis du nouveau système 1. Ceci va contre l'idée que certains ouvriers seraient « irréformables », qu'ils seraient inadaptés aux changements, voire qu'ils seraient réticents vis-à-vis des innovations techniques. Il n'y a pas de peur de l'avenir ou du changement, mais une peur que celui-ci ne soit pas en mieux. Sur ce thème, Luc rapporte également en entretien les problèmes de bruit dans le nouvel atelier. La nouvelle ligne de montage sur tapis roulant était présentée par PSA comme un progrès ergonomique dans les vidéos de communication sur le nouveau système. Sous la chaîne un système de « galets » la fait avancer. Or, à cause de problèmes d'installation, le frottement provoque « un boucan » selon Luc : « Tu vois, il y a un truc de merde, au bout de deux mois, il y a tout qui pète. Les installations, ils ont dû y intervenir... T'as un truc neuf, tu fais pas des réparations au bout d'une semaine ! Tu vois, c'est de la folie. » Dans le but d'aménager les postes du nouveau système 1, la direction du montage avait mis en place des groupes de travail auxquels des syndicalistes ont participé. Mais de ces groupes n'était ressorti qu'un sentiment d'être laissé pour compte dans la modernisation de l'usine. C'est ce que rapporte également Henri en entretien : « C'est mal foutu, c'est mal conçu. Le système 2 c'est peut-être plus crade, peut-être plus vieux, peut-être on faisait plus de bagnoles, mais on en chiait moins. Là on en fait moins mais on en chie plus. »

À Mulhouse, les expressions usine « du futur », usine « premium », usine « excellente », etc., employées par la direction et les journaux locaux²⁰², condensent le discours de la direction sur la modernisation de l'atelier. Une des principales différences entre le processus de modernisation à Sochaux entre 1989 et 1994 et celui de Mulhouse entre 2015 et 2017, tient au contexte dans lequel ont eu lieu ces deux processus. Dans ce dernier cas, il n'y a pas eu d'autres justifications de la réorganisation de la production autre que les impératifs de survie de l'entreprise. Les déclarations du groupe relevaient plus de l'utopie patronale que d'une véritable révolution technique. À ce sujet,

²⁰¹ HATZFELD Nicolas, « Le travail, l'usine, la chaîne. Une trop belle évidence ? », *op. cit.* Ce n'était pourtant pas le cas pour tout le monde, notamment pour les ouvriers immigrés. Voir à ce sujet le travail de Laure Pitti, notamment « Carrières d'OS depuis 1945. Les Algériens à Renault-Billancourt », *Renault sur Seine, op. cit.*, p. 97-111.

²⁰² Par exemple : « PSA Mulhouse : l'usine du futur a démarré », *L'Alsace*, 9 avril 2017.

nous pouvons tirer une double conclusion. D'une part, que si, comme c'était le cas pendant la première révolution industrielle, « les ouvriers acceptaient les nouvelles technologies, ils risquaient de perdre quelques emplois au profit des machines, mais en résistant, ils risquaient de tout perdre au profit de concurrents étrangers plus avancés »²⁰³. L'alternative était claire entre, d'une part la modernisation du système 1, avec tout ce que cela implique en termes d'intensification du travail et de suppression de postes, et, d'autre part, la menace d'un approfondissement de la crise du groupe.

D'autre part, comme le souligne Danièle Linhart, le changement « spectaculaire en surface » des entreprises s'accompagne des « bons vieux préceptes tayloriens de contrôle, de déqualification et d'absence d'autonomie »²⁰⁴. À part quelques tracts de la CGT, peu de voix se sont élevées contre la suppression d'une des deux lignes de montage. Il régnait plutôt chez certains syndicalistes de la vigilance et la volonté de participer, dans la mesure du possible, à une amélioration des conditions de travail (à travers, par exemple, les groupes de travail).

Ce processus doit être compris dans le cadre plus large de la stratégie des entreprises automobiles dans une période où, pour survivre à la concurrence, elles affirment ne pas avoir d'autre choix que de se débarrasser d'une partie de leur héritage industriel. Après avoir étudié les premières impressions du nouvel atelier, il nous faut nous intéresser maintenant aux vécus de la nouvelle organisation du travail et la recomposition des rapports sociaux au sein du système 1.

3.2. *Un changement spatial et temporel*

L'intensification du travail, la réduction des marges de manœuvre (les « petits raccourcis » ou la possibilité de « prendre de l'avance ») et du nombre d'erreurs dans les opérations de montage sont quelques-unes des caractéristiques de la reconfiguration du processus de travail. D'autres modifications, telles que la compression du nouveau système 1 ont d'autres conséquences qui ne concernent pas directement l'activité de travail en tant que telle, mais l'expérience de celle-ci.

Nous l'avons dit : les transformations de l'usine ne sont pas seulement une affaire de modernisation technique, mais aussi de transformation des habitudes sociales et mentales dans l'atelier. L'introduction de modifications dans l'organisation du travail, qu'elles concernent le rythme, les temps, l'intensité ou la configuration spatiale, modifie l'expérience subjective du travail. Dans le cas de la mise en place du monoflux à l'usine PSA-Mulhouse, les éléments décrits plus haut pro-

²⁰³ NOBLE David, *Le progrès sans le peuple. Ce que les nouvelles technologies font au travail*, Agone, Marseille, 2016, p. 12.

²⁰⁴ LINHART, *op. cit.*, p. 16.

duisent un double effet d'enfermement temporel et spatial. D'après plusieurs enquêtés, la perception du temps qui passe comme de l'endroit où l'on est se voit troublée.

Christian ouvrier en HC3, au poste « joints des portes », et syndiqué à la CGT, décrit cet effet lors d'un entretien réalisé après le 1er mai 2017 à Mulhouse :

- Comment ça s'est passé le passage au système 1 ?

On a vécu une journée où on a pu effectivement faire la découverte de la DS7 avec le grand speech de madame Spilios²⁰⁵, pour en faire une publicité incroyable. Puis après on s'est rendu compte que tout a été monté d'une manière où pour le moment ce n'est pas encore adapté, alors que ça fait deux mois qu'on est dessus. C'est-à-dire qu'on a vraiment l'impression d'être en prison. On est bloqué par les *kit*. Au lieu de creuser des chaînes, ils ont fait des chaînes en hauteur, ce qui fait qu'il y a des petits escaliers, par-ci, par-là, pour sortir de la chaîne. Donc on est vraiment enfermés. Le véhicule au milieu, le véhicule marche en arrière, c'était un peu perturbant au début. En même temps, les pièces avancent avec vous, donc vous voyez même pas le temps passer sur la voiture. Effectivement, il y a la voiture, l'opérateur, le *kit*, un petit pallier et une barrière. (...) On est totalement enfermé. C'est exigu, ils ont compacté. C'est tellement exigu.

En comparaison, le passage du système 1 au système 2 avant le début des travaux de modernisation ne semble pas poser les mêmes problèmes, car il n'y a pas eu encore de modification dans l'organisation du travail, ni dans la configuration spatiale de l'atelier. Tout au plus, il est question de la polyvalence :

- Comment s'est passé le passage du système 1 au système 2 ?

Très facilement. C'était la même organisation de travail. J'ai rechaputé sur le même type de poste. La seule chose qui s'est un peu dégradée c'est que quand j'étais au système 1 j'ai quand même réussi à acquérir un sacré nombre de postes. J'étais quand même polyvalent sur pas loin d'une dizaine de postes. Arrivant au système 2, on n'a jamais les moyens, donc j'étais polyvalent sur trois ou quatre postes maximum, et maintenant étant au système 1, les gens sont bloqués sur un poste. On n'est pas formé sur deux postes. On est bloqué chacun sur nos postes, pour la santé c'est pas bon.

Ce discours sur les contraintes spatiales des nouveaux postes au système 1 contraste avec celui sur les « facilités » décrites par Craig. Nous pouvons expliquer ce décalage par le fait que Christian soit adhérent à la CGT et qu'il se sente obligé d'avoir un discours dénonciateur face à l'enquêteur (de plus, c'est à travers Luc que nous avons eu le contact avec celui-ci). Il en sera de même avec d'autres syndicalistes interrogés sur la nouvelle ligne, tels que Luc (CGT), Mohamed

²⁰⁵ Directrice du CPM depuis 2013.

(CFDT) et Alberto (CFDT) et qui tiendront un discours semblable. Mais cette variété de points de vue, même lorsqu'il s'agit de syndicalistes ou d'ouvriers politisés (dont témoigne la récurrence d'expressions comme « oppressé » pour décrire la nouvelle configuration spatiale), permet de saisir une certaine unanimité quant aux problèmes posés par la nouvelle ligne et sur les changements spatio-temporels du nouveau système 1. Ainsi, lors de notre entretien avec Alberto, celui-ci reprend des termes semblables à ceux de Christian pour parler de l'agencement des postes :

- Tu dis que vous êtes confinés. Comment est-ce que toi tu te sens confiné dans la nouvelle ligne ?

Confiné et presque oppressé. C'est-à-dire que quand tu vois la mise en place de ce fameux plateau skillet de 30m², tu te dis que c'est grand, mais quand t'as positionné la voiture au milieu, les quatre kits à chaque bout, il te reste aucun espace. Tu perds la notion de positionnement dans l'espace, parce que tout se déplace, c'est l'ensemble qui se déplace, donc du coup t'as plus de repère par rapport à ta situation dans la longueur d'un pas comme on pouvait l'avoir précédemment. Quand on marchait, on savait où on était. Là, tu lèves la tête et rien n'a bougé, du coup tu as plus cette... Et ça pour l'instant, on n'a pas réussi encore à s'adapter à ce système. Apparemment on va faire quelque chose, on va mettre des petites banderoles pour mettre des repères visuels, c'est programmé. On va voir ce que ça donne... Je suis quand même sceptique sur les moyens mis en œuvre... De toute façon ce ne sera jamais assez à notre goût, ça j'entends bien. Mais bon, des choses qui étaient prévisibles depuis le début ont été mises en attente pour voir si les gens l'acceptaient quand même. (...) Moi j'appelais ça la notion de ligne. C'est-à-dire que tu sentais le temps par rapport à ton déplacement, quand tu regardais, tu savais quand t'étais en retard, en avance, ou dans le créneau. Là, ces repères-là tu les as plus. Beaucoup de gens sont perturbés... On arrive pas à savoir quand c'est le début et quand c'est la fin, alors les gens poussent leur matériel qui est indexé, qui est sur un guide et tellement ils savent pas où ils sont qu'ils arrivent à buter (*il imite le son*) « poum ! » : « Ah, c'est là le début ». On n'a pas mis en place ce type de repère. Ça va se faire, je sais pas dans combien de temps, ça c'est en cours.

À l'origine du sentiment d'enfermement se trouve le travail en « station fixe », où l'ouvrier se déplace avec la caisse. Celui-ci n'est pas une nouveauté dans l'industrie automobile en France, puisqu'il a été mis en place d'abord à Sochaux, lors de l'ouverture de l'atelier habillage caisses au montage. L'usine de Mulhouse était en retard par rapport à Sochaux quant à l'agencement de la ligne de montage sur une bande roulante au sol²⁰⁶, où persistait le système en balancelles, dans lequel l'ouvrier doit travailler en marchant. L'usine mulhousienne a connu par la suite l'installation dans certains secteurs des postes en « station fixe », puis ce système a été généralisé lors de la mise en place du monoflux, ce qui relativise le changement introduit depuis mars 2017.

²⁰⁶ Toutefois, le travail en « station fixe » était lui aussi minoritaire à Sochaux. cf. DURAND et HATZFELD, *op. cit.*, p. 33.

Certains auteurs ont remarqué que la sociologie du travail a donné relativement peu d'importance à l'étude de l'espace de travail, en contraste avec le grand nombre de publications qui ont été consacrées au temps²⁰⁷. Les quelques travaux consacrés à étudier cette dimension négligée des activités productives ont traité principalement des métiers de services. D'une part, ces études constatent, comme le souligne Jérôme Cihuelo au sujet des centres d'appel²⁰⁸, que l'organisation de l'espace est « révélateur des dynamiques organisationnelle et managériale »²⁰⁹ : l'espace est organisé dans le but de chercher, entre autres, la transversalité des échanges. D'autre part, dans les métiers de service comme celui des caissières étudié par Sophie Bernard, « logique productive » et « logique de service » configurent l'espace (cette double logique est liée au fait que les caissières doivent gérer un double flux : celui des marchandises et celui des clients)²¹⁰, tandis que dans le travail industriel seule la logique productive prévaut.

La comparaison avec l'organisation spatiale d'un atelier de montage d'une usine automobile semble difficile, pourtant certains aspects des conditions matérielles de travail semblent converger entre les deux secteurs, notamment la contrainte physique sur les déplacements liés à une position debout ou assise²¹¹. Le travail en « station fixe » sur le plateau skillet décrit par Alberto, non seulement empêche les déplacements, mais contribue à une coupure symbolique entre l'espace de travail et les lieux des moments hors du travail. Une plainte revient alors sans cesse qui conjugue ces deux dimensions : le sentiment d'enfermement, d'être prisonnier ou bloqué sur son poste. Comme le dit Luc : « On te fait bien comprendre que t'es là pour faire des bagnoles. »

À cet effet s'ajoute ce qu'Alberto décrit comme une « perte de repères ». En effet, dans l'ancienne ligne de montage, les « pas de travail »²¹² délimitaient clairement l'espace de travail de chaque ouvrier. L'agencement de la ligne, l'habitude des gestes et le rythme de travail permettaient aux ouvriers de *sentir le temps passer* par rapport à leur déplacement et donc de savoir s'ils avaient

²⁰⁷ BENEDETTO-MEYER Marie et CIHUELO Jérôme, « L'espace dans l'analyse du travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 02 novembre 2016, consulté le 13 septembre 2017.

²⁰⁸ CIHUELO Jérôme, « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas des téléconseillers en centres d'appel », *Sociologie du travail*, n° 58, 2016, p. 57-79.

²⁰⁹ BENEDETTO-MEYER et CIHUELO, « L'espace dans l'analyse du travail », *op. cit.*

²¹⁰ BERNARD Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47/2, 2005, p. 170-187.

²¹¹ C'est ce que rapporte Marlène Benquet au sujet de son observation participante du métier des caissières : « Au bout de trois heures, je suis épuisée. Nadia continue du même ton calme et posé de guider tous mes gestes. Toutes les positions de mon corps obéissent à une injonction venue de l'extérieur. Je ne peux ni marcher quelques mètres pour me dégourdir les jambes, ni lever les bras en l'air pour étirer mes épaules, ni simplement m'arrêter deux minutes de travailler. », BENQUET, *Encaisser !, op. cit.*, p. 159.

²¹² Le pas de travail ou pas d'opérateur délimite les différents postes auxquels sont assignés les ouvriers sur la ligne de montage.

de l'avance ou s'ils allaient « couler ». Alberto appelle ce sentiment « notion de ligne ». L'absence de repères visuels qui oblige à une concentration sur les tâches productives contribue à la perte de repères spatio-temporels des ouvriers.

Enfin, cette configuration spatiale est renforcée à son tour par un dernier changement : dans le nouveau système 1, les cadences ne sont plus affichées. Cette modification a d'autant plus de sens politique qu'elle a fait l'objet de revendications lors de grèves par le passé dans l'automobile, comme à Sochaux en 1981²¹³, ou Aulnay et Poissy en 1982²¹⁴. Comme l'explique Christian, l'affichage de la vitesse de ligne avait déjà fait l'objet d'un long combat dans l'ancien système 2 à Mulhouse :

- *En gros, s'ils arrivent pas à atteindre leur objectif, ils font plus vite ?*

(*Il fait oui de la tête*) Disons, c'est une manière de tester et d'entraîner les gens, de gagner plus d'argent. Ce qu'on peut leur reprocher c'est qu'avant on avait même les vitesses de ligne au système 2. Sur le panneau on avait l'heure et la vitesse de ligne. Maintenant au système 1 on la voit plus. Ils l'ont enlevé, ils veulent plus l'afficher. C'était un long combat qui avait duré des années au système 2 pour l'installer cette vitesse de ligne. Aujourd'hui on est arrivés au système 1 et il y a plus de vitesse de ligne. Mais tout ça dans l'optique de pas se rendre compte de la vitesse à laquelle on travaille.

Il est effectivement plus difficile de formuler une revendication sur le rythme de travail lorsqu'on ne connaît pas la vitesse de ligne, tout comme il est plus difficile d'avoir recours à des formes clandestines de résistance ou d'appropriation des rythmes, telles que le freinage. Christian affirme : « Parce quand on se regarde à cinq ou six et que c'est pénible pour chacun, c'est pas les cinq ou six qui sont complètement crevés, c'est que ça va trop vite ». C'est-à-dire qu'il y a en même temps une sorte de déresponsabilisation de la hiérarchie et une responsabilisation de l'opérateur qui n'arrive pas à suivre le rythme. D'abord ressentie individuellement, les opérateurs finissent par associer collectivement leur fatigue à l'accélération des cadences.

La perte de repères et le refus d'afficher la vitesse de ligne contribuent à une dépossession du contrôle que pouvaient exercer les ouvriers sur leur rythme de travail. Cela avait commencé au système 2, avant l'inauguration de la nouvelle ligne, lorsque la direction du montage avait mis en

²¹³ Pour plus d'informations sur ce conflit de cinq semaines, entre octobre et décembre 1981, à Sochaux, voir HATZFELD, *Les gens d'usine, op. cit.*, p. 494-500. En effet, une des revendications était l'« affichage à chaque bureau de Chef d'équipe d'un document récapitulatif mentionnant pour la ligne considérée : les types de voitures mentionnées sur feuille de répartition traduits en clair ; les vitesses de ligne ; les contraintes d'engagement », *ibid.*, p. 496.

²¹⁴ Vincent Gay montre que l'affichage des cadences accompagne les revendications spécifiques aux ouvriers immigrés lors du printemps de la dignité à Citroën-Aulnay et à Talbot-Poissy en 1982. Voir : GAY Vincent, *Immigration, conflits sociaux et restructurations industrielles. Les ouvriers immigrés de Citroën et Talbot au début des années 1980*, Thèse de doctorat, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2016, p. 66 et 114.

place des *run*, c'est-à-dire des courtes périodes, généralement en début de journée, d'accélération de la cadence sans prévenir les opérateurs. Le but affiché de ces *run* était d'habituer les ouvriers du montage au rythme de travail dans le nouveau système. Effectivement, de 1 min 10s/voiture au système 2, et une vitesse de 1 min 04 lors des *run*, la vitesse de ligne est montée jusqu'à 57 secondes par voiture dans le nouveau système 1, sans exiger de nouveaux *run*. Ceci ne va pas sans conséquences pour la qualité du travail, puisque plusieurs pièces étaient mal montées lors de ces accélérations de cadence au système 2. Ce sera de nouveau le cas lors des tentatives pour atteindre une vitesse « normale » au nouveau système 1, ce qui a obligé les moniteurs à occuper temporairement des postes de production.

L'expérience subjective du travail est modifiée par la nouvelle organisation du travail. Premièrement, la mise en place du *kitting* suscite à la fois des attentes quant au possible allègement de certaines tâches physiques, mais en même temps introduit de nouvelles contraintes en réduisant les marges de manœuvre. Ensuite, le nouvel agencement spatial du système 1 par la généralisation du travail en « station fixe » contribue à un sentiment d'enfermement en même temps qu'il supprime les repères qui permettent aux ouvriers d'organiser et de prévoir leur dépense d'effort physique.

Malgré le tableau que nous avons décrit, ce serait une erreur de penser que des formes d'autonomie ou de résistance ne peuvent plus se développer dans la nouvelle organisation du travail. Nous verrons maintenant que le nouvel atelier impose aux ouvriers et aux militants syndicaux une renégociation des enjeux symboliques.

4. La renégociation des enjeux symboliques dans l'atelier

Le lancement de la nouvelle chaîne de montage est l'occasion pour PSA de remettre en cause toute une série de comportements autorisés dans l'ancien montage. De nouveaux interdits sont mis en place, dont la fonction est de mesurer le degré de docilité de la main-d'œuvre face aux changements de l'organisation du travail. Ces changements constituent un nouvel enjeu pour le syndicalisme, tandis que les formes d'autonomie et de contestation informelles cherchent à s'exprimer.

3.1. L'excellence comme discipline

Une dimension fondamentale des processus de modernisation de la production a à voir avec la question de la renégociation du rapport de forces entre ouvriers, syndicats et hiérarchie. Si c'est au niveau de l'organisation du travail que les différences se font le plus sentir, il y a également une volonté de « réformer en profondeur le système d'attitudes des salariés »²¹⁵ de la part de la direction. On le voit ici lors qu'il s'agit d'interdictions qui mettent en jeu certains aspects de la dignité ouvrière, mais aussi le rapport entre les délégués et la hiérarchie.

Lorsque PSA présente son projet d'usine « modèle », elle fait savoir que beaucoup d'attitudes et de comportements tolérés dans l'ancien montage ne le seront plus. Elle dresse alors toute une série d'interdictions nouvelles, même si certaines d'entre elles étaient déjà en vigueur, comme par exemple l'interdiction de manger au poste (il y avait tout de même une forte tolérance à son égard). La sociologie a mis en évidence que ces interdictions ont pour effet de remettre en cause ces « « petits compromis » qui font la vie sociale et politique des ateliers »²¹⁶, entraînant par la suite une dégradation de l'ambiance au travail. Dans son étude sur la consommation d'alcool à l'usine de Sochaux, Michel Pialoux a montré que la consommation d'alcool au travail peut constituer une transgression de l'« ordre Peugeot » dans certaines limites. Tout le monde dans l'usine est au courant de cette pratique transgressive²¹⁷. Elle est néanmoins globalement tolérée tant qu'elle reste dans certains cadres (respect des chefs, alcools doux et communs comme le vin). Il affirme que les profondes transformations du groupe ouvrier à partir des années 1980, liées aux modifications de l'économie, notamment les contraintes accrues du marché sur la production ont fait que la consommation d'alcool à l'usine ne s'est maintenue que dans de petits noyaux durs d'amis. La consommation de l'alcool n'est plus l'occasion de souder le groupe ouvrier, mais au contraire d'exacerber les tensions entre les différents groupes au sein de l'usine : « Tout se passe au fond comme si les nouveaux dispositifs de gestion de la main-d'œuvre suscitaient fort peu de solidarités nouvelles, tout en désorganisant les formes de l'ordre symbolique ancien : on a perdu les repères qui permettaient de désigner avec certitude les « ennemis » et les « alliés ». »²¹⁸

En un sens, le rappel d'anciennes interdictions ou la mise en place de nouvelles lors de l'inauguration de la nouvelle ligne est une tentative pour PSA de renégocier avec les ouvriers et les syndicats les limites du tolérable. Paradoxalement, l'« excellence », incarnée dans l'image que veut

²¹⁵ PIALOUX, *op. cit.*

²¹⁶ MISCHI Julian, *Le bourg et l'atelier. Sociologie du combat syndical*, Agone, Marseille, 2016, p. 59.

²¹⁷ PIALOUX, « Alcool et politique dans l'atelier. Une usine de carrosserie dans la décennie 1980 », *Genèses*, n°7, 1992, p. 94-128.

²¹⁸ *Ibid.*

donner PSA de ses nouveaux ateliers à travers les nouveaux interdits, peut avoir des effets démobilisateurs sur la main-d'oeuvre. C'est ainsi qu'on peut le lire dans cet extrait d'entretien avec Luc :

- *En quoi consistent les [nouvelles] interdictions ?*

Avant tu pouvais boire ton café à ton poste, tu pouvais mettre ton sac. Tu pouvais manger des gâteaux si tu en avais envie. Ça tu peux plus. Tu peux plus rien faire. Puis aujourd'hui ils essaient d'interdire le café, mais la raison ce n'est pas même une raison de qualité. Parce qu'ils ont un délire sur la propreté.

- *Ils veulent pas que vous abîmiez les voitures.*

C'est pas un gobelet qui traîne qui va changer la qualité. Surtout c'est très mal vécu par les gens. On t'enlève une liberté, on t'enlève un truc... Là où tu as plus de possibilités, tu en as moins.

- *Ils ont réussi à l'interdire ?*

Ouais, ouais. Ils te disent pas que c'est interdit de boire du café, mais il te donnent des mug. Dans le nouveau système, chacun a son mug. (*Rires*) Et après tu dois mettre le café là-dedans pour qu'il reste chaud, il faut pas qu'il y ait de gobelets. Il faut que les bouteilles soient toutes fermées. Parce que ça risque de tomber (*sur un ton ironique*) et il risque d'y avoir de l'eau sur la nouvelle chaîne ! Par terre ! (*Rires*) C'est un peu ça. (...) Ils appellent ça l'usine excellente. Tout est propre. On respecte tout... C'est des conneries. Et quand je te parle de pressions psychologiques, c'est ça aussi. C'est avoir des interdictions complètement débiles ! Qui n'ont pas de sens ! Des fois t'as des choses qu'on peut comprendre. Pour des raisons de sécurité, il faut faire ceci, cela. Tu peux comprendre. Mais il y a des choses qui sont inutiles. C'est juste pour te faire chier. (*Je lui demande de développer sur l'interdiction de manger*) Tu peux pas manger. Tu peux pas manger au poste. C'était déjà interdit avant, mais ils le faisaient pas trop [respecter]. Ils faisaient pas trop chier, maintenant ils font chier. Il faut aller ou au point chaud, ou à l'aire d'UEP²¹⁹.

Ces nouvelles interdictions peuvent être interprétées de deux manières²²⁰. Tout d'abord, elles renvoient au renforcement des normes du management toyotiste, où le souci de la propreté traduit une forme de disciplinarisation de la main-d'œuvre. Une sorte de tentative de réforme morale de l'ouvrier de chaîne, imposée à partir des normes de propreté et d'entretien comme les 5S²²¹. Lors de la modernisation de l'atelier carrosserie de Peugeot-Sochaux, la direction de l'usine a voulu faire signer une charte aux ouvriers du nouvel atelier, où l'on pouvait trouver une liste d'injonctions morales qui renvoyaient à une dimension comportementale des rapports entre les salariés et la hiérarchie (par exemple : « J'entretiens des bonnes relations avec le groupe et avec ma hiérarchie » ou

²¹⁹ Les Unités Élémentaires de Production (UEP) sont les équipes de travail dans les différents secteurs.

²²⁰ Cf. chapitre 6.

²²¹ C'est ce qu'affirme Jean-Pierre Durand, pour qui « l'esprit des 5S peut se résumer à une volonté de voir les ouvriers - tous salariés subalternes - acquérir une très grande rigueur dans la tenue du poste de travail et dans les démarches qui le constituent. (...) Mais les 5S (...) doivent d'abord être perçus comme un *dressage social* », DURAND Jean-Pierre, *op. cit.*, p. 65-66.

encore « je porte mes vêtements de travail de façon soignée et je les entretiens »²²²). On y voit la volonté de conjuguer une nouvelle organisation du travail et de nouvelles attitudes, en vue de dresser le portrait d'un « opérateur idéal »²²³. Lorsqu'elle a dû faire marche en arrière au moment de l'échec partiel de l'introduction de nouvelles méthodes de travail lors de l'ouverture de l'atelier HC2, la direction sochalienne a dû abandonner l'idée de faire signer la charte aux nouveaux arrivants, en même temps qu'elle a cessé d'appliquer certains interdits. On voit donc que l'imposition de nouvelles normes et interdits se fait en fonction de rapports de forces quotidiens qui impliquent sans cesse la renégociation des frontières de l'acceptable. À Mulhouse, ces impositions sont vécues comme une atteinte à la dignité ouvrière, notion qui renvoie à des aspects matériels de l'organisation de la production, notamment la possibilité de défendre un espace d'autonomie au travail. Ne plus pouvoir manger ou boire au poste, devoir le faire en cachette, sont vus comme des interdictions qui n'ont pas de sens aux yeux des enquêtés car elles réduisent cette autonomie dans le cadre du travail, comme l'imposition d'une logique productive jusque dans les gestes en apparence les plus insignifiants.

L'attitude des intérimaires à l'égard de ces normes en vigueur à l'atelier varie entre deux extrêmes : l'adhésion soumise²²⁴ et l'insubordination. Parfois, certains d'entre eux ont adopté à différents moments de leur mission ces deux attitudes en fonction de leurs attentes vis-à-vis de leur emploi à PSA. En quelque sorte, ils se sentent moins concernés par les tentatives de réforme morale. Parce que marginaux, ils sont moins pris dans le système des relations de l'usine, ils ont plus de recul sur ces règles qui apparaissent comme un non-sens aux syndicalistes.

Ensuite, alors que le respect de certaines normes dans l'atelier créait un clivage au sein de la main-d'œuvre, entre le camp des « réfractaires », ouvriers contestataires, proches des syndicats, et celui des ouvriers proches des syndicats « maison », la réorganisation de la production et la mise en place de nouvelles normes sont pensées alors aussi comme des moyens pour briser les solidarités informelles et infra-politiques dans l'atelier et donc brouiller ces anciens clivages. L'inscription des antagonismes sociaux dans des souvenirs associés à des lieux prend un coup à chaque modification substantielle de l'organisation du travail. Un militant muté dans un nouveau secteur doit retisser son réseau d'informateurs, reconstruire des formes de solidarité et d'entraide et mesurer le degré de to-

²²² HATZFELD, *op. cit.*, p. 525 sq.

²²³ Voir à ce sujet l'entretien édifiant réalisé par Nicolas Hatzfeld avec un des cadres initiateurs de la charte, *op. cit.*, p. 526.

²²⁴ Peut-être par crainte des conséquences du non respect de règles ou pour être bien vus et donc pouvoir être embauchés.

lérance du chef. Dans ce passage cité plus haut, Luc nous éclaire sur cette dimension fondamentale des processus à l'œuvre au montage : le rapport de forces interne à l'atelier est renégocié. Nous l'avons dit : il ne s'agit pas de règles qui organisent la production, leur respect n'a pas de conséquences immédiates sur la productivité, mais celles-ci sont, en quelque sorte, un baromètre du degré de contrôle de la direction sur les comportements ouvriers. De ce fait, l'imposition de nouveaux interdits ne peut pas aller plus loin que le permet l'état des relations entre ouvriers, syndicats et hiérarchie. C'est ce que révèle la tentative infructueuse d'interdire les signes d'appartenance syndicale au nouveau système 1, racontée par plusieurs enquêtés dont Mohamed :

À un moment donné la direction du montage nous a dit que comme on allait aller dans une usine premium, que les murs étaient blancs, que les seuls couleurs qu'on verrait seraient les véhicules, il serait bon qu'ils voient nos dirigeants syndicaux pour essayer de négocier de ne pas porter de t-shirt syndical. Évidemment ils ont tous été d'accord pour dire : « Hors de question ! ».

Même son de cloche chez Alberto :

- Ils ont même interdit aux militants de porter leurs vestes de couleur.

Ils ont essayé ! Ça a été acté que tout le monde était habillé pareil. Il y a eu une levée de boucliers. D'ailleurs, on en avait parlé des t-shirt, Patrick m'avait dit : « De toute façon c'est simple, pour les t-shirt ils peuvent nous imposer à partir du moment où c'est eux qui nettoient » Donc le problème là il est réglé. Le directeur du montage avait pris acte de la chose, il est allé se renseigner. Mais il a pas donné de nouvelles, donc depuis les gens continuent à se promener avec leur propre t-shirt, des t-shirt du moment où ils sont pas agressifs, qu'ils respectent certaines règles. (...) Là c'est pareil, au début ils nous ont pris la tête constamment, mais là il y a un grand relâchement sur le port des bouchons d'oreille. Pareil, ils devaient être dans cette nouvelle usine, simplement ils ont pas fait les mesures du bruit, donc maintenant il y a pratiquement plus personne qui les porte.

Le recul qu'opère la direction de l'usine de Sochaux à la fin de 1991 sur les interdits (recul informel, car les normes sont toujours en vigueur), permet de relativiser la panique des militants syndicaux mulhousiens à l'égard du nouveau système 1. Les interdits, même s'ils sont officiels et inscrits au règlement intérieur, sont l'objet de négociations permanentes. Leur respect ou leur irrespect sont possibles selon des limites fixées par le rapport de forces entre ouvriers, syndicats et hiérarchie au niveau de chaque atelier. C'est le cas du recul sur l'uniforme de travail, ce que la direction appelle la « tenue-image », ou encore sur le port de bouchons d'oreille. L'encadrement a souhaité aller le plus loin possible dans l'imposition de ces normes en essayant de contraindre les délè-

gués à ne pas montrer des signes d'adhésion syndicale. Pourtant, la « levée de boucliers » dont parle Alberto l'a forcé à son tour à abandonner son projet initial. L'opposition des syndicalistes a seulement pris la forme d'une protestation orale lors des réunions de consultation avec la CFDT au sujet de l'organisation du travail dans le nouveau système, mais elle mettait en danger la participation du syndicat à ces réunions, ce qui aurait entamé la légitimité de celles-ci. Cependant, comme le dit Pia-loux au sujet de Peugeot-Sochaux, il est impossible de revenir entièrement en arrière. Dans le nou-vel atelier de carrosserie on pouvait toujours boire, malgré l'interdiction, mais on buvait moins...

Comme le montre Christian dans l'extrait suivant, les nouvelles normes en vigueur font l'objet d'un équilibre fragile dans l'atelier :

- En fait, ils ont investi plein d'argent et ils veulent que ça se dégrade pas. Du coup, les opérateurs, ils sont un peu....

Dans certains secteurs il y a des gentils moniteurs, il y a certains gentils délégués. Moi personnelle-ment, de mon côté, j'ai ramené une cafetière dans l'équipe. Parce que dans les autres équipes il y en avait, dans la mienne il y avait pas encore, les moniteurs avaient jamais le temps. Donc, je l'ai trouvé au marché aux puces, je l'ai ramené au boulot, une dame nous a ramené une bouilloire. Maintenant on peut boire du thé et du café, mais toujours sous contrainte d'arriver à se rendre à l'UEP. Donc, les gens vous les voyez tout discrètement avec leurs gobelets ils se cachent pour emmener leur gobelet...

Des formes d'autonomie et des réappropriations peuvent exister aux marges du travail à la chaîne lorsque celles-ci s'adaptent au nouveau cadre imposé par la production. Malgré les interdic-tions sans cesse renouvelées, il est toujours possible de boire du café au poste, mais en cachette... Il y a dans ces pratiques de résistance quelque chose d'un véritable acharnement de la part de certains enquêtés à faire valoir leur autonomie devant les tentatives de l'encadrement d'accroître son contrôle sur les pratiques ouvrières dans le travail et dans le hors travail. Les propos de Christian participent alors de cette volonté de rendre vivable la nouvelle organisation du travail dans une sorte de conflictualité discrète, sans toutefois s'engager ouvertement dans un combat syndical autour de ces interdits. Ce serait néanmoins une erreur de voir dans ces pratiques discrètes seulement une manière d'éviter une confrontation avec l'encadrement. Tout en rendant vivable le travail suite à la réorgani-sation de la production, elles permettent aussi de tester les limites dans le nouveau cadre. Ces pra-tiques clandestines, à l'image de la consommation d'alcool ou drogues dans l'atelier, parce qu'elles ne sont pas seulement d'ordre symbolique, mais constituent aussi des pratiques d'appropriation d'éléments matériels dans le cadre du travail, sont en lien direct avec des formes plus ouvertes de contestation de l'ordre de l'usine. Si l'on suit James C. Scott, « les pratiques discursives jouées en

coulisse alimentent la résistance de la même manière que la pression informelle de l'entourage décourage un travailleur isolé de dépasser les normes de production ou d'accepter un salaire plus bas. (...) *En bref, il serait plus juste de présenter le texte caché comme un adjuvant de la résistance pratique, plutôt que comme un substitut à celle-ci.* »²²⁵

Comme on le verra par la suite, la nouvelle organisation du travail ne rend pas impossible l'émergence de nouvelles solidarités, ni ne rend impraticable le syndicalisme : « Il n'y a en tout cas jamais de mouvement unilatéral de désorganisation ou de conscience pure et simple de la dévalorisation »²²⁶. Quant aux pratiques syndicales, le nouveau montage met à l'épreuve les anciennes pratiques syndicales, ce qui pousse les délégués à réinventer leurs pratiques.

4.2. *Le vieux syndicaliste et la nouvelle usine*

Chaque processus de rationalisation crée le cadre dans lequel des nouvelles revendications vont être formulées. Les stratégies patronales de modernisation de la production et de réorganisation du travail n'ont pas toujours raison des résistances ouvrières. L'enjeu pour les syndicalistes du nouveau montage est alors de retrouver leurs marques, apprendre à s'orienter dans un milieu hostile et à constituer de nouvelles habitudes du travail syndical. Dans le cas de la modernisation du système 1, les syndicalistes doivent faire face à un changement qui ne souhaite pas prendre en compte leur avis, à une configuration spatiale qui rend plus difficile le travail de délégué et au problème de devoir formuler des revendications dans un cadre qui leur a été imposé.

La direction de l'usine part à la conquête du montage. Pour PSA, il s'agit de valoriser l'investissement de 200 millions d'euros dans la modernisation du montage et d'aller le plus loin possible dans l'obtention de gains de productivité et de réduction des coûts. Pour les militants syndicaux, il s'agit de limiter, dans la mesure du possible, par leur intervention quotidienne auprès des salariés du secteur, l'arbitraire patronal et de sauvegarder certains éléments de la dignité ouvrière. Effectivement, lors de l'inauguration du nouvel atelier, une des principales inquiétudes des militants est l'agencement et la difficulté des postes.

Les militants de la CFDT font alors le choix de participer aux groupes de travail sur le nouveau système pour avoir leur mot à dire sur la future organisation du travail. Ils ont l'espoir de pouvoir influencer les choix de la direction, mais ces espoirs sont vite déçus. Interrogé sur les pratiques

²²⁵ SCOTT, *La domination et les arts de la résistance. op. cit.*, p. 207-208.

²²⁶ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 102.

syndicales dans le nouveau système, Alberto, membre du CHSCT du montage, décrit ainsi les enjeux de la modernisation de l'atelier :

- *Pour toi, quelle est la principale différence avec le précédent système, avec le système 2 ?*

L'organisation. C'est-à-dire que tu consultes les gens et il y a qu'un seul secteur qui a gagné vraiment en espace... en ergonomie, vraiment. C'est le secteur des portes. Tous les autres, quand on discute avec les gens, le gain ils le perçoivent (*en insistant sur les mots*) alors pas du tout. Pas du tout. On se sent confinés. Les postes sont pas encore bien adaptés, bien calibrés. On vient de sortir d'un CHSCT où on nous a dit qu'on déplaçait facilement un poste. Quand le directeur nous a dit oui en dix minutes on est capables de déplacer une visseuse, nous quand on demande le déplacement d'un mètre ou deux mètres un pas de travail de visseuse, en une semaine on n'a pas le déplacement et quand ils viennent c'est pas fait... c'est pas fait. Je sais pas maintenant s'ils savent pas encore faire, s'ils maîtrisent pas la technique. L'impression qu'on a, c'est que tous les problèmes qu'on remonte, certains qu'on avait vus dès le départ ils sont pris en compte d'après la direction, mais nous ce qu'on perçoit c'est qu'on a plus l'impression d'être dans une phase de voir si les gens rentrent dans l'acceptation.

- *Ils testent.*

Voilà. On est vraiment dans une période où ils sont en train de voir qu'est-ce que les gens sont prêts à accepter. C'est assez... palpable. Parce que les gens baissent vite les bras. Le problème c'est qu'aujourd'hui on fait que 75% de la production attendue et que quand les 25% vont arriver... (*Il se reprend*) Quand je dis 75%, on y est arrivés une fois, hein. Une fois en deux mois à faire 75%. Actuellement on est à l'entour de 200/220 voitures sur les 400 attendues. Donc, on est encore loin de l'objectif.

Deux intérêts apparaissent ici en conflit : ceux des « organisateurs de la production »²²⁷, qui souhaitent une modernisation « sans concessions » et ceux des représentants du personnel, soucieux de défendre les intérêts de leurs représentés. Habituellement, les CHSCT sont tant le lieu de l'apprentissage d'une « pertinence syndicale » (à travers l'apprentissage des enjeux techniques de la production) que le lieu où représentants du personnel et de la direction peuvent discuter de l'organisation de la production. Pourtant, face à l'incapacité de cette instance à remplir sa fonction et dans le but de légitimer le point de vue syndical sur l'organisation du travail, certains militants syndicaux vont jusqu'à inventer leurs propres instruments de mesure. Alberto a eu plusieurs échos de la part d'opérateurs de problèmes au *kitting* concernant la vitesse des AGV. Les ouvriers du secteur affirmaient qu'ils n'arrivaient pas à fabriquer leurs *kits* à temps, et que les robots partaient sans les *kits*. Ceci poussait les kitteurs soit à faire des croche-pieds aux AGV pour les arrêter, soit à courir après eux. Alberto décide alors de mesurer les vitesses des AGV grâce à du scotch et un chronomètre,

²²⁷ Cette distinction est établie par Nicolas Hatzfeld dans « Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats à l'atelier à Peugeot-Sochaux (1995-2005) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°165, 2006, p. 95-105.

ce qui lui a permis de mettre en évidence l'accélération des robots dans certaines portions du trajet. Une nouvelle revendication est formulée : une fonction de « halte » pour les AGV, équivalent de la corde *andon*, doit être intégrée au secteur.

Si la formulation de nouvelles revendications et la production d'un discours syndical légitime et adapté à la nouvelle réalité du montage apparaissent comme une nécessité, l'organisation spatio-temporelle de celui-ci met en cause certaines anciennes pratiques propres aux délégués du personnel comme le « tour de terrain ». Cet extrait d'entretien avec Luc montre que le rétrécissement des marges de manœuvre, la perte d'autonomie des opérateurs dans la nouvelle chaîne et l'enclavement des postes de travail dans le plateau skillet apparaissent également comme des obstacles aux pratiques syndicales :

- Le syndicalisme dans la nouvelle chaîne, ça se passe comment ?

Écoute, au début il y avait beaucoup de pannes. Tu peux discuter facilement avec les gens. Mais quand ça tourne vraiment, tu peux pas. Ça, on l'avait déjà avant. Là c'est encore pire. On fait moins de tours de terrain, non pas parce qu'on veut pas les faire, mais c'est que tu peux causer avec personne. Le mec il bosse et puis c'est difficile. À part dire « salut, comment tu vas ? », ça s'arrête là et c'est super compliqué. Là aussi il faut qu'on s'adapte à ça, c'est un truc qu'il faut qu'on change. C'est pas évident, parce que tu pouvais discuter avec lui au poste dix minutes, il coulait pas, il avait l'habitude. Là, c'est difficile, tu vois ?

- Comment vous avez fait pour contourner ça ?

On le fait toujours, quand même. Mais on fait plus gaffe. Parce que pendant les petites pauses, c'est tellement court... En plus si tout le monde bouffe pas en même temps, certains vont fumer... Après, l'avantage c'est que dans le nouveau système, ça prend moins de place. Avant t'avais une grosse usine : le système 1, le système 2, c'était énorme. Mais là, c'est compacté, le gros truc de PSA c'est gagner de l'espace. T'as beaucoup de gens dans un espace petit. Avant, quand je faisais un tour de chaîne, tu mettais un temps fou, trois heures. Là, aujourd'hui, je fais HC1, HC2, HC3 et HC4, les moteurs, MV et les portes. Tout est presque au même endroit. Ça c'est un peu l'avantage.

Dans l'ancienne usine à deux systèmes, le « tour de terrain » trouvait ses limites dans l'étendue de l'espace productif. Paradoxalement, maintenant l'accès aux salariés se facilite et est en même temps rendu plus difficile par la compression spatiale de l'atelier : l'augmentation de la vitesse de ligne et la pression sur la productivité empêchent les salariés de pouvoir libérer du temps pour parler aux délégués. Ici encore, le nouveau système impose aux militants la nécessité de réinventer des pratiques syndicales adaptées. C'est ce que Luc et d'autres militants de la CGT vont essayer avec des prises de parole au moment des pauses, sans beaucoup de succès. Effectivement, avec la mise en place de l'*overtime*, la pause du matin est souvent raccourcie de 31 à 21 minutes, ce

qui rend ce temps de récupération d'autant plus précieux. La compression des interstices de la chaîne de montage rend plus productif le travail tout en rendant plus difficile le travail syndical, qui profitait des marges et des formes d'autonomie des ouvriers pour faire entendre son discours. De la même manière, la modulation horaire selon les volumes des commandes va briser l'unité taylorienne du temps de travail à l'usine (certains secteurs finissent plus tôt, d'autres plus tard, et ils n'ont pas tous leurs pauses au même moment, cf. chapitre 5), ce qui fait qu'il est de plus en plus rare de retrouver tous les salariés d'un secteur ensemble au même moment.

L'accélération des cadences fait que Luc se trouve en difficulté pour trouver des interlocuteurs. Les luttes symboliques dans le nouvel atelier peuvent alors être pensées à travers la métaphore de la guerre de positions. Dans cette configuration, la direction a le plus souvent l'initiative des assauts, que ce soit dans l'intensification du travail, ou dans l'imposition de nouveaux interdits. Si James C. Scott utilise l'image de la guerre de guérilla pour penser « l'infra-politique des groupes subalternes », c'est-à-dire les contestations discrètes et les résistances silencieuses, on peut aussi penser les enjeux syndicaux en des termes semblables. Des actions peuvent être menées pour tester l'équilibre des forces en place, une attaque peut être menée pour voir quelle est l'intensité de la réponse : « C'est dans ce *no man's land* de feintes, de petites attaques, de sondages visant à trouver les faiblesses de l'autre, plutôt que lors des rares assauts frontaux, que s'incarne le champ de bataille habituel »²²⁸. La direction de l'entreprise progresse alors par coups successifs, le tout visant à établir les frontières de l'acceptable, et donc à naturaliser la nouvelle situation. Inversement, les ouvriers embauchés, individuellement ou en groupe, peuvent agir aussi de la sorte, même si nous n'avons pas trouvé de pratiques allant en ce sens, à part celle rapportée par Christian plus haut²²⁹. De manière générale, l'entreprise a l'initiative et le rapport de forces en sa faveur, mais les ouvriers et leurs organisations ne sont pas dénués d'initiative et de marges de manœuvre.

Enfin, le processus de modernisation de l'atelier pose un dernier enjeu d'ordre général aux syndicalistes de l'usine : celui de savoir comment se positionner vis-à-vis du processus d'ensemble. Dès le départ, comme pour le plan de compétitivité signé en octobre 2013, les militants de l'usine hésitent entre dénoncer la mise en place du monoflux et voir en lui une garantie contre une éventuelle fermeture du site. La crainte vient principalement des fortes suppressions d'emploi qu'impliquerait la fermeture d'une des deux lignes de montage et de voir donc chuter brutalement les effectifs du site. De plus, l'expérience de réorganisations passées fait aussi craindre une dégradation des

²²⁸ SCOTT, *op. cit.*, p. 209.

²²⁹ Ce sera différent avec les intérimaires, dont certains, n'hésiteront pas à développer des pratiques clandestines dans l'atelier (cf. chapitre 8).

conditions de travail. Seule la CGT aura un discours oppositionnel à l'égard du monoflux, tandis que les autres syndicats tels que la CFTC ou la CFDT verront en lui une fatalité, presque un mal nécessaire à la survie de l'usine, qu'il s'agirait d'améliorer au fur et à mesure. En dernière instance, nous retrouvons les positionnements syndicaux qui se sont manifestés quelques années plus tôt à l'égard du Nouveau contrat social.

Lorsque la ligne est inaugurée et qu'un grand nombre de pannes se manifestent en même temps que la dégradation des conditions de travail se fait sentir, certains délégués ont du mal à ne pas remettre en cause la nouvelle organisation du travail, comme l'explique Luc dans l'extrait suivant :

- Est-ce que quelqu'un, comme FO ou la CFTC, défend l'idée que c'est mieux maintenant ?

Eux ils sont emmerdés. (*Rire*) Parce qu'ils sont obligés de dire que ça va pas, « on va faire remonter les problèmes », et tout. Mais jamais ils disent que c'est de la merde. Nous on l'a dit dès le début. Ils ont commencé à critiquer, mais ils critiquent pas ouvertement. Ils disent : « Il faut qu'on améliore, c'est normal, c'est un nouveau système, ça démarre, il faut laisser le temps ». Même la CFDT. (...) Je vais voir le gars de la CFDT. Il y a un délégué de la CFDT sur ma tournée, en contre-tournée (*Il s'agit de Mohamed*). Puis, l'autre jour j'avais une réunion, mais comme j'avais pas de voiture, ma femme bossait, donc j'ai changé de tournée, je suis passé du matin, juste pour un jour. Je discutais un peu avec lui et je lui dis : « Comment ça va ? » Il me dit : « Ça va pas ! Mais c'est pour ça qu'on demande à ce que les gens remontent les problèmes auprès de leurs chefs. » Tout ça pour dire que c'est normal, que le système est bien, mais il faut régler les problèmes.

En effet, remettre en cause la modernisation de l'atelier, alors que celle-ci fait système avec la négociation et la mise en place du Nouveau contrat social, serait remettre en cause l'ensemble de la stratégie syndicale à l'œuvre depuis le début de la crise du groupe PSA. De plus, la nouvelle organisation du travail a pour effet de rebattre les cartes dans l'atelier, car celle-ci impose un nouveau cadre d'où il faudra formuler les revendications. Questionner les choix organisationnels de la direction serait alors remettre en cause l'ensemble du processus. Lors d'une réunion de travail sur l'organisation du travail dans le nouveau système, Patrick formule la revendication de pouvoir arrêter les AGV au milieu de leur trajet. Choqué, le médecin du travail lui répond qu'une telle demande est impossible car ce serait remettre en cause toute la logique du nouveau système de travail où l'approvisionnement des pièces est entièrement automatisé. Ainsi, il n'est plus possible de formuler des revendications qui aillent à l'encontre du fonctionnement général du nouveau système. Les militants de la CFDT seront alors obligés de devoir formuler des revendications qui soient compatibles avec le *kitting* et le travail en station fixe.

PSA a donc obtenu une victoire importante en imposant le monoflux. Le vieux syndicalisme, habitué aux ateliers post-tayloriens, déjà pensés pour affaiblir les groupes informels, doit s'adapter à la nouvelle réalité. L'entreprise avait une longueur d'avance par rapport aux militants syndicaux et ceux-ci ne pouvaient agir qu'à partir d'une posture défensive, d'où l'importance des combats syndicaux sur le long terme qui modifient durablement le rapport de forces (tel que l'affichage des cadences).

Conclusion

La comparaison avec la modernisation de l'atelier carrosserie à l'usine de Sochaux dans les années 1980-1990 nous a permis de voir quelles sont les particularités du processus de réorganisation du travail à PSA-Mulhouse. La mise en place du *full-kitting* au montage implique une redistribution du travail concret et des responsabilités à l'atelier. Les ouvriers de ligne sont plus concentrés sur les tâches directement productives, tandis que les kitteurs subissent de plein fouet l'intensification du travail. Nous retrouvons dans ce processus l'« épuration progressive de l'activité d'assemblage » : « Suivant un mouvement persévérant, l'organisation du montage évacue hors des chaînes ce qui ne constitue pas la stricte mise en place des pièces, pour le reporter vers des zones de préparation ou vers des fournisseurs »²³⁰. Dans notre cas, il s'agit d'un report des tâches de logistique vers la zone de *kitting*. Ceci a des effets sur l'expérience du travail à la chaîne. Le travail semble plus facile grâce à l'allègement de certaines tâches physiques, le transfert des défauts au *kitting* et la suppression des déplacements, mais il contribue à un sentiment d'enfermement. Le contrôle de PSA sur les gestes et sur le corps des ouvriers est alors accru : les tours de main individuels et la possibilité de prendre de l'avance sont interdits dans le nouveau système, de même que les ouvriers sont rivés à leur poste. Cette réorganisation du travail pose de nouveaux défis aux militants syndicaux du secteur. À défaut de pouvoir revenir en arrière, ils essayent, tant bien que mal, de formuler des revendications adaptées au nouveau système.

Il y a le danger de voir à chaque modernisation de la production une révolution technique ou organisationnelle qui bouleverserait le système des relations dans l'atelier. Nous avons essayé de montrer quels sont les permanences et les changements impliqués à PSA-Mulhouse. Une chose est certaine : l'organisation du travail n'est pas capable d'empêcher l'émergence continue des formes renouvelées de contestation et d'opposition, qu'elles soient ouvertes ou implicites. Les changements survenus ne font que modifier la configuration des rapports de force, souvent au profit des direc-

²³⁰ HATZFELD, *op. cit.*, p. 551.

tions. C'est ici que le relativisme organisationnel trouve ses limites : ça peut toujours être pire. Dans le cas mulhousien, ces changements s'inscrivent dans l'approfondissement des logiques post-fordistes dans l'automobile, de ce que Benjamin Coriat a appelé le passage de la productivité à la compétitivité²³¹. Il fallait donc imaginer une usine qui corresponde à la spirale descendante du capitalisme contemporain, une usine capable d'encaisser des variations brutales du marché, avec en son sein une main-d'œuvre capable d'endurer physiquement des périodes d'accélération des cadences et une forte disponibilité temporelle. C'est pour cela que la réorganisation de la production est un complément des mesures mises en œuvre dans le Nouveau contrat social signé en octobre 2013.

En raison de la temporalité de l'enquête, il est encore tôt pour dire quelle sera l'étendue des conséquences de la nouvelle organisation du travail à l'usine mulhousienne. Nous en avons esquissé quelques-unes à partir des premières impressions d'ouvriers mutés dans le nouveau système 1. Le nouvel atelier venait d'ouvrir depuis seulement quelques mois lorsque nous avons fini notre terrain. On peut regretter enfin qu'on n'ait pas eu accès à des entretiens avec des kitteurs pour analyser l'introduction d'une méthode de travail issue des plateformes logistiques dans un atelier automobile et la manière dont les erreurs et la responsabilité sont transférées à ce nouveau secteur. En effet, la temporalité de l'enquête ne nous l'a pas permis. De même, les militants syndicaux n'avaient pas encore un réseau d'informateurs dans le *kitting*. Dans ce chapitre nous avons tenté de décrire un des volets des mesures de compétitivité de PSA à l'usine mulhousienne. La nouvelle usine devient alors le substrat matériel qui fonde l'efficacité du plan de compétitivité dans le rétablissement des profits du groupe PSA.

²³¹ CORIAT, *op. cit.*, p. 194.

Chapitre 3 - L'histoire du Centre de Production de Mulhouse et sa place dans le système PSA

La mise en place du Nouveau contrat social et l'annonce de la suppression d'une ligne de montage à PSA-Mulhouse en 2013-2014 ont provoqué le plus grand débrayage depuis 1989, sans pour autant que celui-ci connaisse de suites. La crise de l'automobile qui a affecté le secteur à la fin des années 1970 n'a pas suscité de grands mouvements contestataires contre la baisse des effectifs ou la « modernisation » de la production, alors qu'entre décembre 1979 et décembre 1981, les effectifs du site ont baissé d'au moins 2 700 ouvriers, les faisant chuter de 16 000 à 13 300 salariés. Il n'y a pas non plus eu sur place d'équivalent des « grèves de la dignité » comme à Aulnay ou à Poissy en 1982, sans compter qu'auparavant, les grèves de mai 68 n'avaient pas suscité une importante agitation. En effet, au Centre de Production de Mulhouse (CPM), à l'exception de la grève de sept semaines de 1989, il n'y a pas eu de conflit social important depuis 1973. Pourtant, PSA-Mulhouse représente la deuxième concentration ouvrière de France et ne se trouve qu'à quelques dizaines de kilomètres de la maison-mère du groupe à Sochaux, bastion du mouvement ouvrier et lieu de mémoire de ses luttes²³². Guy Perrier, directeur du site de 1979 à 1987 n'hésitait pas à vanter dans la presse en 1983 l'excellent climat social qui régnait à l'usine, alors que se faisaient sentir les effets du choc pétrolier²³³.

Comment expliquer cette relative absence de conflictualité ouverte dans une usine de cette dimension ? Nous verrons dans ce chapitre que les logiques de recrutement et la gestion de la main-d'oeuvre de Peugeot, de même que la place du CPM dans le système PSA pèsent lourdement sur les pratiques militantes au sein de l'usine. Nous montrerons également que cet héritage a des effets sur la conflictualité du site lorsque le groupe PSA entre en crise en 2009, dans la mesure où elle structure le champ syndical interne à l'usine. Nous ne nous intéresserons donc pas aux raisons d'une sur-conflictualité, mais aux raisons structurelles de son absence.

Jusqu'à présent il n'existe pas d'histoire complète et systématique de l'usine PSA-Mulhouse. Ce relatif désintérêt contraste avec la longue liste de travaux qui ont été consacrés à l'usine de Sochaux ou de Renault-Billancourt²³⁴. Peut-être par effet de tropisme, l'attention des

²³² Voir à ce sujet : DURAND Marcel, *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Agone, Marseille, 2006.

²³³ « La fin des années noires », *L'Alsace*, 2 février 1983.

²³⁴ COSTA-LASCOUX, DREYFUS-ARMAND et TEMIME, *Renault sur Seine, op. cit.*

historiens et sociologues a suivi celle du monde militant. C'est ainsi, par exemple, que Stéphane Beaud et Michel Pialoux justifient leur intérêt pour cette usine : « C'est à Sochaux qu'ont été réalisées les innovations techniques et organisationnelles, qu'ont été construits les modèles « historiques » de la marque et que se sont aussi déroulés les luttes syndicales et politiques les plus âpres, les conflits les plus durs. Histoire industrielle et histoire sociale du groupe ouvrier s'entrelacent ainsi étroitement en ce lieu. »²³⁵ D'où provient cet intérêt ? Le rôle des affrontements entre ouvriers de Peugeot et policiers en juin 1968 a pesé dans la réputation des ouvriers de Sochaux comme particulièrement « combatifs ». Mais on peut aussi faire l'hypothèse que c'est surtout le rôle *a posteriori* qu'a eu l'établissement de jeunes étudiants après les événements de mai 68 qui a le plus contribué à construire la réputation de cette usine, sorte de centre névralgique de la classe ouvrière, là où allait se jouer le futur de la révolution²³⁶. À ce titre, l'historien Yves Cohen rappelle que son organisation politique, l'UJC(ml)²³⁷, appelait Peugeot-Sochaux l'« Usine n° 1 », « un des lieux les plus importants au monde »²³⁸. Des générations plus tard, sociologues et historiens (pour certains des anciens établis) ont repris ce lieu commun et ont centré leurs recherches sur le siège historique du groupe Peugeot. Des cinéastes ont également contribué à façonner cette image, tels que Bruno Muel, qui a mis en place des groupes Medvedkine, regroupant des cinéastes et des ouvriers de Peugeot (parmi lesquels Christian Corouge), qui ont consacré plusieurs films à l'usine entre 1971 et 1974²³⁹.

Les quelques travaux qui existent sur l'usine mulhousienne sont principalement l'oeuvre de journalistes travaillant en étroite collaboration avec la direction du site, se focalisant principalement sur la succession de modèles produits et de techniques de production, et moins sur l'histoire sociale du groupe qui a produit ces modèles et appliqué ces méthodes²⁴⁰. Nous faisons ici l'hypothèse

²³⁵ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 27.

²³⁶ Nous pouvons citer à ce sujet le témoignage de l'historien Nicolas Hatzfeld, ancien établi à Sochaux : « L'usine Peugeot, la première de France, était imbibée d'un grand prestige à la suite de la grève de 68 marquée par des affrontements violents et massifs entre ouvriers et policiers. (...) J'espérais aller dans le secteur décisif de la ligne de front », HATZFELD Nicolas, « L'usine révisitée (Expériences d'établissement en écho) », *Les temps modernes*, n° 684-685, juillet-octobre 2015, p. 418-429.

²³⁷ Organisation d'extrême gauche d'orientation maoïste et ancêtre de la Gauche prolétarienne, caractéristique des « années 1968 ».

²³⁸ Nous pouvons lire dans le même numéro des *Temps modernes* le témoignage d'Yves Cohen sur son établissement à Sochaux : « J'étais pour un temps indéterminé, forcément long, dans l'usine qui avait connu l'affrontement le plus violent de 68, celle où deux ouvriers étaient morts le 11 juin dans des batailles de rue face aux CRS. Un des lieux les plus importants du monde », « Sochaux », *Les temps modernes*, n° 684-685, juillet-octobre 2015, p. 385-408.

²³⁹ Voir : MUEL Bruno, BELOLIEL Bernard, COROUGE Christian et PIALOUX Michel « Un cinéma militant. Entretien avec Christian Corouge sur le groupe Medvedkine », *Regards Sociologiques*, n°24, 2003, p. 13-21.

²⁴⁰ C'est tout particulièrement le cas de FISCHER/PROST, *Peugeot Mulhouse : sur la piste du lion*, Editions Roland Hurlé - Le journal l'Alsace, 1996.

qu'avoir peut-être donné trop d'importance à une usine, dont la réputation de « combativité » a été construite par plusieurs générations d'ouvriers et d'intellectuels de gauche, a donné une image déformée du groupe ouvrier (et en particulier des ouvriers de l'automobile), en minimisant le rôle des tendances les plus conservatrices. Une partie de l'historiographie situe l'acmé du mouvement ouvrier pendant les Trente Glorieuses, résultat d'un travail de promotion symbolique du groupe²⁴¹. Or, plusieurs travaux nuancent la puissance des organisations ouvrières pendant cette période, s'intéressant davantage à la figure de l'« ouvrier conservateur »²⁴². En effet, « le consentement à la domination laisse peu de trace »²⁴³ et l'on a peu de sources à ce sujet. Ainsi, pour Michel Verret, l'ouvrier conservateur est « celui dont on ne parle pas, parce qu'il ne parle pas, ou peu, et guère au sociologue, qui le lui rend bien »²⁴⁴. Qu'il prenne la forme de l'adhésion aux syndicats « indépendants » ou « maison », ou du vote pour les candidats de droite ou d'extrême droite au Nord ou dans l'Est de la France, ce consentement à la domination, accompagné souvent d'une forte coercition sur les voix dissidentes, a souvent été présent dans certaines branches de l'industrie, dont l'automobile est le meilleur exemple avec la forte présence de la CFT, puis de la CSL dans ses usines²⁴⁵. Qu'il s'agisse de « conservatisme » ou de consentement, celui-ci est multiforme, et ses manifestations peuvent ne pas coïncider entre elles, puisque l'adhésion syndicale et le vote lors des élections politiques peuvent être contradictoires. En témoigne le cas de militants CGT qui ont affiché leur vote pour le Front National lors des élections.

Dans ce chapitre, nous chercherons à rendre compte de l'absence de conflictualité et de la configuration syndicale propre à l'usine en nous appuyant principalement sur les archives de la presse locale, sur des sources secondaires et sur des entretiens avec des ouvriers. Il y a plusieurs angles morts dans cette histoire en raison des sources mobilisées²⁴⁶. Nous nous sommes attachés à mettre en avant les éléments qui entrent le plus en résonance avec les matériaux recueillis à partir des entretiens ethnographiques. Ce chapitre est donc l'occasion de revenir sur une partie de

²⁴¹ NOIRIEL Gérard, *Les ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècle*, Seuil, 2002.

²⁴² Même pendant mai 68, ce conservatisme n'a pas hésité à se manifester, comme l'affirme Xavier Vigna : « Insistons : un conservatisme ouvrier perdure, y compris au plus fort de la contestation, choisissant le syndicalisme « indépendant », c'est-à-dire pro-patronal, abhorrant la grève et respectant l'entreprise, son ordre et sa hiérarchie. », VIGNA Xavier, *Histoire des ouvriers en France au XX^e siècle*, Perrin, Paris, 2012, p. 278.

²⁴³ *Ibid.*, p. 236.

²⁴⁴ Dans l'introduction de CAPDEVILLE Jacques et MOURIAUX René, *L'ouvrier conservateur*, Les cahiers du LERSCO, Université de Nantes, décembre 1983, p. 5.

²⁴⁵ ROLLIN Henri, *Militant chez Simca-Chrysler*, Editions Sociales, 1977.

²⁴⁶ De plus, rendre compte de la complexité de l'histoire du Centre de production de Mulhouse ferait l'objet d'une thèse à part entière.

l'histoire de l'usine, les étapes de sa construction et la logique du recrutement de la main-d'oeuvre, jusqu'à la crise des années 1980. Cette histoire dessine le contour des rapports qui se nouent en son sein et des conflits qui s'expriment. Nous verrons ainsi que l'« archipel Peugeot »²⁴⁷ a deux visages aux histoires et identités politiques contrastées. Nous dresserons le portrait de la section CGT et de ses militants pour montrer que le syndicat apparaît comme une section au fonctionnement atypique, en rupture avec les structures syndicales qui l'entourent. Enfin, nous discuterons tout particulièrement la figure de l'« ouvrier conservateur », laissée de côté par la sociologie du monde ouvrier et qui revient à l'ordre du jour en raison du vote populaire pour les partis d'extrême droite. À partir d'une étude de cas, nous prendrons notre distance avec l'idée d'un « conservatisme ouvrier », principalement parce que celui-ci englobe sous une seule étiquette des attitudes contradictoires.

1. Immigrés et paysans

La construction d'une usine automobile ne suit pas seulement une logique d'efficacité économique. Les « organisateurs de la production » doivent réfléchir également au recrutement d'une main-d'oeuvre qui corresponde aux nécessités de la conjoncture économique du groupe PSA, et en particulier ici celle des Trente Glorieuses. Les archives de presse sur l'histoire du site de Mulhouse et des entretiens avec des syndicalistes entrés à l'usine dans les années 1970 montrent alors que le contexte historique et géographique dans lequel évolue l'usine mulhousienne (les dynamiques de la production, sa place dans le « système PSA », ainsi que le contexte économique) permettent d'expliquer en partie les spécificités de l'absence de mobilisation en octobre 2013.

1.1. À l'ombre de Sochaux

La construction de l'usine Peugeot-Mulhouse répond à une double nécessité. D'une part, elle correspond aux besoins de la croissance trépidante d'après-guerre. Le développement de l'industrie implique la construction de nouvelles usines et de nouveaux sites industriels toujours plus imposants en vue de faire face à la demande. Ceux-ci font appel à une grande quantité de main-d'oeuvre issue de l'artisanat ou du petit commerce en déclin, de la paysannerie ou de l'immigration. D'autre part, l'usine de Sochaux, construite en 1810 dans la banlieue de Montbéliard, est, au fur et à

²⁴⁷ BONNORD Laurent, « L'archipel Peugeot. Mémoire et citoyenneté dans les quartiers sensibles », *Revue des sciences sociales de la France de l'Est*, 1998, n°25, p. 113-116.

mesure du développement industriel du site, encerclée de maisons ouvrières : l'usine commence à étouffer. Dans les années 1960, l'usine ne peut plus s'étendre alors que le marché est encore en pleine expansion (les prévisions de production sont systématiquement dépassées). Peugeot décide alors de construire une deuxième usine importante à proximité du siège historique du groupe. Cette nouvelle usine est envisagée dans un double objectif : produire des pièces détachées pour l'ensemble du groupe et devenir un second grand centre industriel de fabrication et de montage²⁴⁸.

Après avoir hésité entre plusieurs localisations, Peugeot choisit Mulhouse comme lieu d'implantation de sa nouvelle usine. La localisation a plusieurs atouts²⁴⁹. Tout d'abord, elle se trouve à proximité de la ville, au milieu d'une forêt, au sein d'un espace suffisamment étendu pour anticiper sur un futur accroissement du site et éviter ainsi un nouvel encerclement par des habitations. Ensuite, le nouveau site se trouve dans un lieu stratégique, à quelques kilomètres seulement de l'Allemagne, proche d'axes de communications et à seulement quelques dizaines de kilomètres de Sochaux. En effet, un canal navigable relie l'usine mère au CPM. Enfin, Mulhouse est une ville de taille moyenne, avoisinant les 100 000 habitants dans les années 1960, où la main-d'oeuvre qui a déjà connu une longue tradition industrielle, ne manque pas.

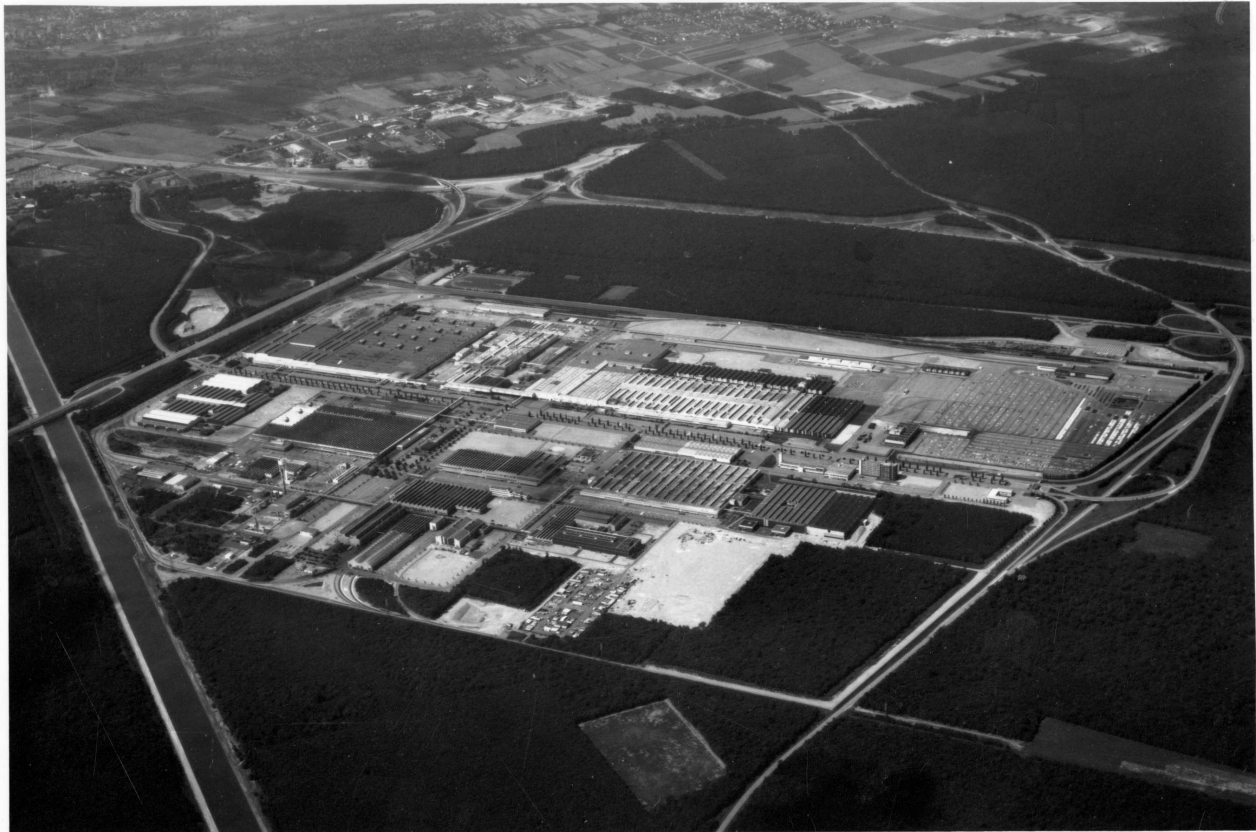
De plus, Peugeot ne veut pas commettre les mêmes erreurs qu'à Sochaux en installant l'usine au milieu de la ville. C'est pourquoi l'entreprise ne cherche pas à réinvestir les anciens locaux des usines textiles qui ont fait faillite et qui abondent à Mulhouse²⁵⁰. L'entreprise achète alors un ancien champ de tir de l'armée situé sur une zone appelée l'Île Napoléon dans la forêt de la Hart, à quelque 6 km des limites de la ville (voir photo 3). Si l'usine porte le nom de Peugeot-Mulhouse, elle ne se situe pas à proprement parler dans la commune de Mulhouse, mais à cheval entre le territoire de Sausheim et de Rixheim.

L'entreprise reçoit un accueil très favorable par les autorités locales, qui voient dans l'automobile un relais aux industries locales en déclin (textile, mines de potasse, constructions mécaniques). L'installation de Peugeot à Mulhouse a peut-être permis d'éviter que Mulhouse connaisse le sort d'autres villes ouvrières qui ont sombré dans le chômage et dans l'oubli. Toutefois, une forme de dépendance succède à une autre, puisque la région dépend presque exclusivement de

²⁴⁸ LOUBET Jean-Louis, *Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle (1945-1974)*, Economica, Paris, 1990, p. 150-151.

²⁴⁹ SEJAI Medy, *Peugeot-Mulhouse, son impact sur l'immigration dans la ville (1962-1990)*, Bulletin de la Société académique du Bas-Rhin pour le progrès des sciences, des lettres, des arts et de la vie académique, Tomes CXIX-CXX, 1999-2000. Ce travail, initialement un mémoire d'histoire économique et sociale à l'Université Marc Bloch de Strasbourg, est très riche en données sur l'histoire du CPM.

²⁵⁰ En effet, le paysage urbain de la ville de Mulhouse est parsemé d'anciens immeubles de brique rouge abandonnés où étaient installées les usines textiles.



**AUTOMOBILES
PEUGEOT**
Direction de l'Information

Centre de Production de Mulhouse

Photo 3 : Vue aérienne du CPM, sans date (source : archives municipales de la ville de Mulhouse).

l'industrie automobile (PSA et ses sous-traitants), ce qui l'expose par la suite aux variations du marché automobile.

L'installation des activités de production se fait toutefois discrète. L'entreprise s'installe avec le nom Indenor, filiale du groupe Peugeot, pour ne pas attirer l'attention. Il n'y a pas non plus d'annonce d'embauche dans la presse locale. Le 22 mai 1962 est fabriquée une première pièce dans une usine textile désaffectée Porte du miroir, tandis que les terrains de la future usine ne sont prêts qu'en septembre. Le premier bâtiment construit est l'usine de « mécanique A », destinée à la fabrication de boîtes de vitesse en 1962. Les effectifs se situent alors autour de 600 salariés, avec seulement 37 ouvriers étrangers²⁵¹. En 1963 sont créées la forge et la fonderie d'aluminium, qui demeurent opérationnelles jusqu'à aujourd'hui. L'outillage central est construit en 1964 et a pour mission de préparer les outils de presse ou de forge destinés à toutes les usines Peugeot. En 1968, en vue d'accroître les capacités de production, sont créés des ateliers d'emboutissage-tôlerie, l'atelier peinture et enfin la carrosserie afin de produire jusqu'à 600 voitures par jour. Une chaîne de montage est installée, ce qui transforme Mulhouse en une usine intégrée, une « vraie » usine

²⁵¹ SEJAI, *op. cit.*, p. 34.

automobile, où le processus de production a lieu sur place du début jusqu'à la fin. C'est finalement en avril 1971 que les premières Peugeot 304 sortent des lignes de montage, puis en septembre, l'emboutissage commence à fabriquer des pièces pour la tôlerie de Sochaux. L'usine compte déjà presque 7 300 ouvriers. Les lignes de montage se multiplient, ce qui permet d'accroître les capacités de production jusqu'à 1060 véhicules par jour, avec une production effective de 800 v/j²⁵². À chaque étape, Peugeot fournit à son nouveau site les moyens de travail les plus modernes de l'époque, le but étant de l'ériger en véritable vitrine du groupe. C'est alors qu'a lieu l'explosion des effectifs, avec la construction successive d'ateliers en 1971 qui conclut la première étape de l'histoire du site.

Les logiques qui ont guidé la construction de ce site se veulent ainsi en rupture avec celles qui ont donné le jour à l'usine de Sochaux, construite dans une ville de taille réduite, dans le but de fuir les conflits parisiens, avec un fort enracinement local, recrutant les ouvriers qualifiés de la région. Il y a une rupture dans les stratégies patronales au niveau de la configuration spatiale, que l'on retrouvera dans le choix qui détermine la localisation de l'usine Citroën à Aulnay en 1973, encastrée entre deux autoroutes. À Mulhouse, l'éloignement de la ville établit une coupure importante entre l'espace d'habitation et l'espace productif : « L'éloignement du lieu de travail par rapport au lieu de résidence implique également une rupture au niveau des habitudes des ouvriers. L'imagerie traditionnelle de ceux-ci, vérifiable chaque jour à Sochaux, évoque une multitude quotidienne de cyclistes, passant les portails de l'usine la musette en bandoulière. Et ce mouvement se fait non seulement matin et soir, mais aussi à la pause midi. Car bien évidemment, la grande majorité des employés habite à proximité. À Mulhouse, ce système est banni, d'une part car la pause de midi est impossible à appliquer du fait de la distance avec les habitations. On y recourt donc à des journées pleines en horaires continus, avec un arrêt minimum de trois quarts d'heure pour le repas, de sorte que les employés passent le moins de temps possible sur le site. »²⁵³ Les vélos disparaissent, au profit des voitures personnelles et quelque 180 « cars Peugeot » de couleur grise qui arpentent toute la région, parfois jusqu'à Belfort.

Ceci est complémentaire de la politique de la direction du site en matière de logement, laquelle se veut la plus libérale possible. C'est ce qu'affirme le directeur du site au début des années 1960 : « Chacun doit être libre de venir et de partir de chez nous sans que soient liés au contrat de

²⁵² JENN Yves, « Peugeot à Mulhouse : une entreprise franc-comtoise s'installe en Alsace », *Bulletin de la Société Industrielle de Mulhouse*, n. 783, 4/1981, pp. 87-94.

²⁵³ SEJAI, *op. cit.*, p. 27.

travail des accessoires de type logement »²⁵⁴. Il s'agit en outre d'éviter la concentration de l'habitat ouvrier. Ces velléités n'ont pas de suite, car l'arrivée massive d'ouvriers, et qui plus est d'ouvriers étrangers, pour travailler au CPM, oblige l'entreprise à financer des logements, en lien avec des organismes HLM, afin d'éviter une crise du logement.

1.2. La logique du recrutement de la main-d'oeuvre

D'où vient la main-d'oeuvre qui peuple l'usine ? Avant l'arrivée de Peugeot dans la région, l'économie locale est dominée par trois secteurs. En 1954, le textile emploie encore 80 000 personnes en Alsace, c'est-à-dire un tiers des emplois industriels. Les constructions mécaniques, par le biais de la Société Alsacienne de Constructions Mécaniques (SACM) emploient encore 7250 ouvriers en 1962, tandis que les mines de potasse emploient 12 380 salariés à la même date²⁵⁵. Pourtant, lorsque Peugeot-Mulhouse s'installe dans la région, les trois industries dominantes font face à une crise qui annonce leur déclin définitif. En 25 ans, jusqu'en 1979, les emplois textiles se réduisent de trois quarts. De la même manière, la SACM se trouve en plein déclin. Le chiffre d'affaires de l'entreprise fond entre 1978 à 1982 avec celui des effectifs (plus que 4000 en 1979)²⁵⁶. Enfin, les Mines de potasse d'Alsace n'emploient plus que 7400 salariés en 1975.

Dans la littérature patronale sur l'histoire du site, on trouve souvent la référence à l'abondance de main-d'oeuvre qualifiée dans la région en lien avec son histoire industrielle. L'automobile n'aurait qu'à reprendre les ouvriers issus des industries en déclin : « Le textile a cependant donné au Haut-Rhin une longue tradition mécanique et la région compte ainsi une main-d'oeuvre réputée »²⁵⁷. Grâce au textile et aux constructions mécaniques, l'héritage industriel de la classe ouvrière de la région mulhousienne aurait donc permis de recruter des ouvriers professionnels directement pour les ateliers de Peugeot. L'entreprise aurait trouvé la main-d'oeuvre telle qu'elle était à la fin du processus de déclin des autres industries présentes dans la région. Pour certains, l'entreprise aurait donc « sauvé » Mulhouse du déclin qu'ont connu d'autres villes industrielles.

²⁵⁴ Cité dans JENN, *op. cit.*

²⁵⁵ VOLGER Bernard et HAU Michel, *Histoire économique de l'Alsace. Croissance, crises, innovations : vingt siècles de développement régional*, Éditions La nuée bleue/DNA, Strasbourg, 1997.

²⁵⁶ STOSKOPF Nicolas, « André Koechlin & Cie, SACM, Wärtsilä, histoire de la Fonderie (D'Giesserei) à Mulhouse (1826-2007) », in VITOUX Marie-Claire (dir.), *SACM, quelle belle histoire ! : De la fonderie à l'Université, Mulhouse, 1826-2007*, La nuée bleue, 2007.

²⁵⁷ LOUBET, *op. cit.*, p. 152.

Nous devons apporter des nuances à ce constat omniprésent dans la bibliographie sur la région et dans la presse locale. L'usine construite entre 1962 et 1971 est en grande partie une usine d'assemblage, avec une abondance de postes qui ne nécessitent pas de qualification. Cela se confirme lorsque les chaînes de montage sont mises en place. Les reconversions n'auraient pas été aussi nombreuses que l'on prétend²⁵⁸, sauf peut-être pour les travailleuses du textile où la main-d'œuvre féminine occupait les postes les plus mécanisés. Celles-ci ont été embauchées dans les ateliers périphériques du site (câblerie, garniture, couture, etc.).

La première campagne de recrutement local pour Peugeot pendant les premières années du site s'avère un échec. Deux raisons peuvent être invoquées à ce sujet. Tout d'abord, l'impossible reconversion de la main-d'œuvre locale dans le travail à la chaîne : le travail d'ouvrier spécialisé est peu valorisant et, à l'époque, l'offre d'emploi dans la région et au-delà est encore meilleure que ce que l'industrie automobile peut offrir. Ensuite, la proximité de la Suisse et de l'Allemagne offre des salaires supérieurs aux ouvriers qualifiés. Si la Suisse était déjà le principal employeur de la main-d'œuvre qualifiée du Haut-Rhin dans les années 1980, aujourd'hui encore un actif sur douze en Alsace travaille en Suisse ou en Allemagne. C'est principalement le cas des emplois ouvriers dans l'industrie²⁵⁹. Cela réserve *a priori* les emplois manuels moins qualifiés pour la main-d'œuvre locale, or il se trouve que ces emplois sont évités par les Français. Le directeur du personnel du site jusqu'en 1987 affirme que les ouvriers professionnels quittent trop facilement Peugeot, attirés par les emplois transfrontaliers avec la Suisse et l'Allemagne : « Nous avons des difficultés à trouver la main-d'œuvre nécessaire à l'expansion prévue au plan local, parce que les Français boudent les emplois manuels et les postes d'OS. Peugeot fait appel aux travailleurs étrangers par l'intermédiaire de l'Office national de l'immigration »²⁶⁰. D'où viennent alors les premiers ouvriers spécialisés de l'usine Peugeot ? Une partie de la main-d'œuvre est « importée » de Sochaux, tandis qu'une autre est issue de la main-d'œuvre agricole excédentaire du Sundgau, au Sud de Mulhouse, et des zones avoisinantes. Pendant les dix premières années de l'usine, la main-d'œuvre est française²⁶¹, ce qui se confirme par le très faible nombre d'immigrés recrutés à cette époque.

C'est seulement à partir de 1971 que Peugeot a massivement recours à une main-d'œuvre étrangère. Pourtant, l'immigration économique n'est pas nouvelle dans la région. En effet,

²⁵⁸ « L'espoir initial de récupérer la main-d'œuvre du bassin potassique est quasiment réduit à néant. », SEJAI, *op. cit.*, p. 20.

²⁵⁹ AUVRAY Serge et SEZEUR Sylvie, « Un actif sur douze travaille en Allemagne ou en Suisse », *Insee, Chiffres pour l'Alsace*, n°24, décembre 2012.

²⁶⁰ Cité dans BIROT, FREYBURGER et MEICHLER, *Mulhouse d'ailleurs*, *op. cit.* p. 95.

²⁶¹ LOUBET, *op. cit.*



Photo 4 : Production d'une Peugeot 104, « descente » de caisse au montage dans les années 1970. Dans des ateliers encore peu mécanisés, le « travail vivant » est encore au centre du processus de production. Sans date (source : archives municipales de la ville de Mulhouse).

l'immigration a été structurante pour le peuplement de Mulhouse depuis le milieu du XIX^{ème} siècle jusque dans les années 1990. Celle-ci a d'abord été d'origine italienne, puis polonaise pendant la première moitié du XX^{ème} siècle. Ensuite, à partir de 1945 elle a été principalement d'origine maghrébine, puis turque dès les années 1980. Cette main-d'oeuvre est très majoritairement ouvrière et sans qualification : en 1975, 50% des Algériens, Portugais, Turcs et Marocains ne possèdent aucune qualification²⁶². Ce phénomène fait de Mulhouse une des villes

²⁶² BIROT, FREYBURGER et MEICHLER, *op. cit.*, p. 41.

françaises avec le plus haut taux d'immigration²⁶³.

Nous retrouvons l'ambiance à l'usine au moment de ce recrutement massif dans les propos de Denis (cf. chapitre 1), recruté à Peugeot en 1972 :

En 1972 c'était vraiment le démarrage de la fabrication, à l'époque de la 104, le démarrage des lignes de montage. Donc ça a évolué très vite, entre le début de l'année et la fin de l'année il y a eu une évolution considérable des effectifs. 73-74 est aussi une période où Peugeot embauchait beaucoup parce qu'il fallait du monde. Il y a eu des gens qui sont venus de toute la France et il y a eu aussi des gens qui sont venus du Maghreb, d'Afrique, de la Yougoslavie ou de Turquie...

Une telle concentration d'ouvriers spécialisés immigrés provenant du Maghreb suscite les inquiétudes de la Société Industrielle de Mulhouse, organisation du vieux patronat protestant, quant aux risques sociaux liés à la concentration en un même lieu d'un grand nombre d'ouvriers immigrés. Un courrier de 1977 fait par exemple écho à la rhétorique du XIX^{ème} siècle sur les « classes dangereuses » : « Un nouveau développement de la population ouvrière ne risque-t-il pas d'augmenter cette proportion et par là même d'augmenter les risques et tensions sociales ? »²⁶⁴.

Pour un « sous-métier » comme celui d'OS, le recours à une main-d'œuvre immigrée et non qualifiée a néanmoins été une nécessité pour pouvoir satisfaire les besoins de l'industrie et répondre aux augmentations des commandes dans une usine qui, au sein de la division nationale du travail entre les sites de PSA, devait produire les petites voitures. L'Office National de l'Immigration participe alors à cette sélection des étrangers entre juillet 1972 et 1974 où 933 Espagnols, Yougoslaves, Portugais et Italiens (dont 128 Siciliens) arrivent au CPM par vagues successives après un recrutement directement dans le pays d'origine²⁶⁵. En tout, le nombre d'étrangers à l'usine augmente entre 1970 et 1979 jusqu'à représenter 32% de l'ensemble de la main-d'œuvre du site en 1979. Comme le montre Medy Sejay dans son mémoire sur le lien entre Peugeot-Mulhouse et l'immigration dans la ville, le problème se pose alors de savoir comment loger des effectifs qui doublent entre 1971 et 1979. Une partie des nouveaux arrivants atterrissent dans des foyers d'hébergement insalubres, jusqu'à ce que les pouvoirs locaux prennent en main la situation. Des foyers d'hébergement sont construits dans l'est et dans le nord de la ville, où sont logés

²⁶³ *Ibid.*

²⁶⁴ Tiré d'une lettre du 24 juin 1977 du Comité d'action pour le progrès économique et social haut-rhinois à la mairie de la ville demandant une expertise de la DATAR au sujet de la trop forte proportion d'immigrés dans le site de Peugeot (archives de la ville de Mulhouse).

²⁶⁵ SEJAI, *op. cit.*, p. 32-33.

prioritairement des employés du CPM. Au milieu des années 1970, Peugeot héberge jusqu'à 1 300 personnes sur l'ensemble de la région²⁶⁶. On assiste donc à une croissance ininterrompue de l'usine et de ses effectifs : Peugeot devient le principal employeur d'Alsace²⁶⁷. La tendance ne semble pas s'inverser. En mai 1977 la barre symbolique des 13 000 salariés est dépassée, puis le plafond est atteint à l'automne 1979 avec 16 157 salariés²⁶⁸.

Ainsi, comme l'explique Gérard Noiriel, la complémentarité des immigrés et des ouvriers d'origine rurale n'a rien d'exceptionnel : « Cette forme de gestion de la main-d'oeuvre fondée sur la complémentarité travailleurs immigrés-ouvriers ruraux se rencontre même parfois dans l'industrie de transformation. Ainsi, Peugeot refuse-t-il explicitement de s'installer en région parisienne pour éviter les grèves à répétition. »²⁶⁹ Cette logique de recrutement se retrouve donc déjà à Sochaux dans la première moitié du XXème siècle, ce qui aurait été à l'origine des relations sociales pacifiées à l'usine au début du siècle : « Bénéficiant d'une ancienne main-d'oeuvre qualifiée issue de la quincaillerie et de l'horlogerie, il préfère s'implanter à Sochaux et fonder son développement sur un recours massif aux manoeuvres étrangers (un quart du total en 1930) complété par des ouvriers qualifiés aux attaches rurales. C'est l'une des raisons mises en avant pour expliquer la « paix sociale » dans cette région jusqu'en 1936. »²⁷⁰ L'ouvrier rural et le travailleur immigré se côtoient sur les chaînes automobiles de Peugeot-Mulhouse²⁷¹, créant une division de la main-d'oeuvre que l'on retrouve jusqu'à aujourd'hui, aussi présente chez les sous-traitants, qui sépare les ouvriers « issus de l'immigration », résidant dans les quartiers HLM de Mulhouse, Guebwiller ou Illzach, et les ouvriers « alsaciens », habitant dans les villages des vallées des Vosges, à l'Ouest, ou dans le Sundgau, au Sud.

1.3. Le retournement des années 1980

Lorsque le deuxième choc pétrolier affecte l'économie mondiale et particulièrement

²⁶⁶ *Ibid.*, p. 45.

²⁶⁷ Le recrutement massif à partir de 1971 ne se fait pas sans heurts. Des micro-conflits ont lieu autour de l'organisation du travail, puis une grève éclate en 1972 avec une augmentation des salaires comme revendication principale. La grève dure trois semaines avant qu'une reprise du travail soit votée sans obtention d'améliorations.

²⁶⁸ « Amélioration des conditions de travail : un plan inédit de formation chez Peugeot », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 21 juillet 1977.

²⁶⁹ NOIRIEL, *op. cit.*, p. 138.

²⁷⁰ *Idem.*

²⁷¹ BONNORD, *op. cit.*

l'industrie automobile en France à la fin des années 1970, Peugeot-Mulhouse est une des usines les plus jeunes du groupe, dans l'équipement et dans le personnel, avec une moyenne d'âge de trente ans pour les salariés. Pour Jean-Louis Loubet, « c'est la première fois depuis la guerre que les constructeurs sont confrontés à une récession aussi brutale, et surtout durable malgré les quelques embellies ponctuelles »²⁷². Tout au long des années 1980 les perspectives s'assombrissent pour le CPM. À ce moment, la direction du groupe se fixe deux objectifs à court terme : maintenir l'emploi et développer la compétitivité²⁷³. Toujours selon Jean-Louis Loubet, dans les esprits s'installe peu à peu l'idée que l'âge d'or du développement sans limites de l'automobile est bien passé : « Il n'est plus question de viser un volume de production toujours plus grand pour rentabiliser les affaires. Il faut au contraire équilibrer les comptes avec une production plus faible, donc abaisser les points d'équilibre »²⁷⁴. Le chômage technique, voire les réductions horaires²⁷⁵, deviennent alors une réalité récurrente pour les ouvriers de l'usine, habitués plutôt à la croissance continue de la production et des effectifs²⁷⁶. Pour faire face aux pertes de salaire dues au chômage technique, les organisations syndicales réclament le retour aux 40 heures²⁷⁷.

Au même moment, l'entreprise propose à ses salariés âgés de plus de 56 ans un plan de pré-retraites qui consiste à recevoir 70% du salaire jusqu'à l'âge de 65 ans. Au total, entre 250 à 300 salariés seraient concernés par cette mesure, qui n'affecte donc pas une grande partie de la main-d'œuvre car celle-ci est relativement jeune (32 ans en moyenne)²⁷⁸. Au même moment, un plan de « retour au pays » est mis en place²⁷⁹. Plus de 210 dossiers sont enregistrés en 1980, qui s'ajoutent à 50 autres qui ont déjà eu recours à cette mesure. Ce dispositif est très mal vu par les organisations syndicales, qui font une déclaration commune (CFDT, CGT, FO, CGC et CFTC) le critiquant.

²⁷² LOUBET Jean-Louis, « L'industrie automobile française d'une crise à l'autre », *Vingtième siècle, revue d'histoire*, n° 52, 1996, p. 66-78.

²⁷³ *Retour sur la condition ouvrière*, et toute la sociologie qui a fait de la crise du groupe ouvrier son objet, part de ce moment : « Face à l'accroissement de la concurrence internationale et à l'épuisement des gains de productivité issus du taylorisme, les constructeurs automobiles ont dû, à partir du début des années 1980, modifier en profondeur leurs méthodes de production. Il leur a fallu rompre en quelques années avec l'organisation la plus taylorienne du travail et adopter le « modèle » japonais, devenu plus efficient économiquement », *op. cit.*, p. 29.

²⁷⁴ LOUBET, *ibid.*

²⁷⁵ « Peugeot-Mulhouse : 5 journées de chômage technique », *L'Alsace*, 24 octobre, 1980.

²⁷⁶ « Chômage technique chez Peugeot », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 22 octobre 1980.

²⁷⁷ *Idem.*

²⁷⁸ « Peugeot-Mulhouse : 250 à 300 salariés pourraient être concernés par les préretraites », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 5 novembre 1980.

²⁷⁹ Voir à ce sujet le chapitre 3 de la thèse de Vincent Gay, *Immigration, conflits sociaux et restructurations industrielles*, *op. cit.*

Peugeot tourne déjà son regard vers l'Extrême Orient : Guy Perrier, directeur de l'usine, réalise un voyage au Japon, dont il rend compte dans la presse locale, émerveillé par le « miracle japonais »²⁸⁰. Le développement de la compétitivité est alors vu comme une question de survie pour l'entreprise, qui envisage même la perspective de la fermeture de l'usine de Mulhouse.

Une annonce est faite dans ce sens lors du CE du 11 juillet 1979 prévoyant la fermeture de l'usine mulhousienne et le transfert de la production vers d'autres sites du groupe²⁸¹. La décision doit être appliquée par tranches à partir de 1981 et une nouvelle usine doit ouvrir ses portes en Lorraine avec une partie de la production. L'annonce provoque une vive réaction chez les salariés et les organisations syndicales, mais l'idée est vite abandonnée. Même si « les temps sont difficiles » en 1981, la production n'a pas faibli depuis 1980 et se maintient à 80% des capacités²⁸². Le CPM garde dans ces années une place très importante au sein du groupe avec la production des « 104 », puis des « 205 » à partir de 1983, mais aussi, comme on le verra ensuite, à cause de la relative stabilité sociale du site.

Après « le creux de la vague », une légère reprise s'annonce à partir de 1982²⁸³. Celle-ci, associée au succès que rencontrera ensuite la « Peugeot 205 », assure l'avenir du CPM. Optimiste, la presse annonce « la fin des années noires »²⁸⁴. Pourtant, le visage du site est transfiguré. Fin juin 1981, l'usine compte 13 700 salariés, contre 14 400 six mois plus tôt. L'usine de Mulhouse perdra des effectifs de manière constante jusqu'en 2007, évitant d'avoir recours à des licenciements directs, favorisant le *turnover*, une politique de départs volontaires et de retours au pays. De manière plus générale, sur les sites de montage du groupe, les effectifs sont réduits de moitié entre 1980 et 1990.²⁸⁵ En juillet 1985, 763 dossiers de retour au pays sont transmis à l'Office national de l'immigration, qui dispose d'une antenne intégrée au CPM. On compte 288 Algériens, 159 Portugais, 94 Yougoslaves, 89 Turcs, 66 Tunisiens et 46 Marocains et 21 « autres nationalités ». Ce qui représente un total de 2 500 personnes (travailleurs et familles). Ce plan, avec la fermeture de l'embauche en 1980, a comme conséquence qu'entre 1977 et 1985 la proportion d'étrangers à PSA-

²⁸⁰ « Peugeot-Mulhouse se met à l'heure de Tokyo », *L'Alsace*, 9 décembre 1980.

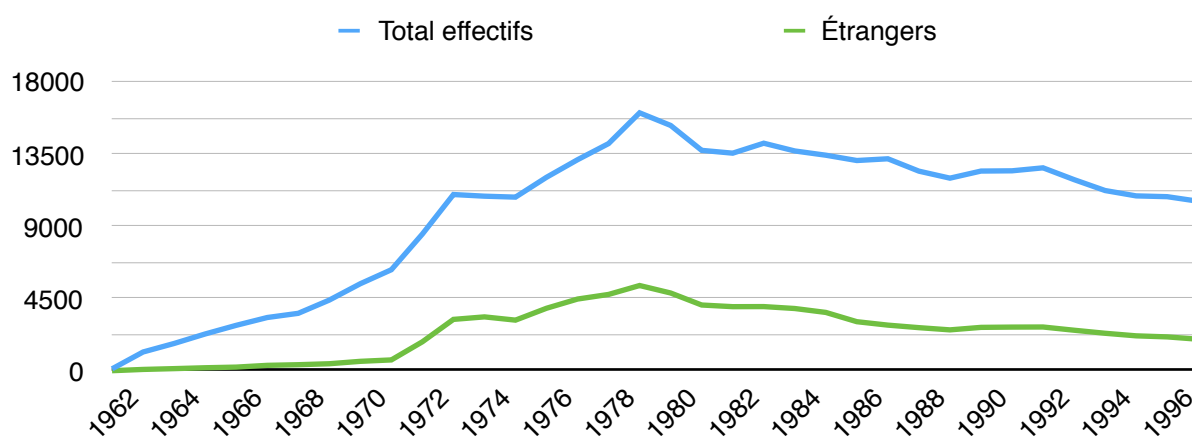
²⁸¹ « Citroën-Mulhouse : le projet de fermeture abandonné ? », *L'Alsace*, 11 octobre 1979.

²⁸² « Peugeot-Mulhouse : la production n'a pas faibli depuis l'automne », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 24 mars 1981.

²⁸³ « Aux usines Peugeot de Mulhouse, le second semestre devrait annoncer la reprise », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 7 novembre 1981.

²⁸⁴ « Peugeot-Mulhouse et la 205 : 625 millions de francs et « la fin des années noires » », *L'Alsace*, 2 février 1983.

²⁸⁵ LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas (dir.), *1974-1984 : une décennie de désindustrialisation ?* Paris, Éditions Picard, 2009.



Graphique 2 : Evolution des effectifs de PSA-Mulhouse entre 1962 et 1997 (source des données : SEJAY, *op. cit.*, p. 38-40).

Mulhouse baisse de 30% à seulement 20,4% en 1985. Ces évolutions ont des répercussions sur le logement. Le retournement de conjoncture à partir de 1973 entraîne une baisse des effectifs, donc une baisse du nombre de locataires des foyers financés par Peugeot. Parallèlement à l'arrêt des embauches, l'entreprise ne renouvelle pas les contrats avec des ouvriers étrangers.

Pour résumer, l'évolution des effectifs a connu trois périodes (voir le graphique 2). Tout d'abord, une croissance constante, de 1962 jusqu'en 1970 (les effectifs grimpent de 576 à 5 773 salariés). Puis on assiste à l'explosion des effectifs de 1971 à 1979 (de 5 773 à l'apogée, 16 157 salariés en septembre 1979). L'usine connaît ensuite un lent déclin à partir de 1979, pour stagner à partir du début des années 2000 autour de 8 000 salariés (ouvriers de production, ETAM et cadres compris)²⁸⁶. Les effectifs immigrés suivent ces évolutions. En 1971 on compte 931 étrangers au CPM, puis 5 318 en juin 1979, c'est-à-dire 33,06% de la main-d'oeuvre. Le nombre d'immigrés diminue considérablement par la suite, mais il résiste malgré la crise des années 1980, puisqu'environ un salarié sur cinq est étranger en 1997. Quant aux effectifs globaux, ceux-ci connaissent une nouvelle évolution à partir de 2010, puisqu'on remarque une accélération de la baisse (de 8 400 à 6 100, dont seulement 4 500 ouvriers de production).

Une est claire pour la direction du groupe au tournant des années 1980 : « L'époque où l'industrie automobile était créatrice d'emploi est révolue. Le développement des activités passera par un accroissement de la productivité et un développement de la robotique »²⁸⁷. Aux sommes investies à Mulhouse pour moderniser l'infrastructure s'ajoute la participation des salariés : « Mais cet effort serait vain sans la participation du personnel. Notre système de suggestions est un des plus efficaces de France et, associé à des structures comme les cercles de qualité, permet de réaliser de

²⁸⁶ JENN Yves, *op. cit.*

²⁸⁷ Entretien avec Guy Perrier, directeur du site, *L'Alsace*, 7 novembre 1982.

gros gains de productivité »²⁸⁸. Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld résument cette crise de l'automobile de la fin des années 1970 : « Le redressement s'affirme à tous les niveaux : rigueur financière, réorganisation des fournisseurs et des réseaux commerciaux, réduction de stocks et organisation de la production en flux tendus, centralisation des achats et des recherches fondamentales. Les gains de productivité, mesurés à l'époque par l'abaissement du point mort de la production (ramené de 2,4 millions en 1980 à près de 1,3 millions en 1987), permettent à PSA de clore en 1985 la série des années de pertes et de réaliser l'essentiel du rétablissement exigé. »²⁸⁹

1.4. Une histoire politique

Comment les ouvriers ont-ils réagi à cette série de transformations ? Au-delà de l'évolution des effectifs du site et des stratégies industrielles suivant les périodes de crise et de récupération économique, le Centre de Production de Mulhouse a aussi une *histoire politique*. Alors qu'au début des années 1980, à Aulnay comme à Sochaux le « climat social s'est considérablement dégradé »²⁹⁰, notamment aux ateliers de montage, Mulhouse reste à l'écart des troubles. Effectivement, Peugeot-Sochaux connaît trois semaines de grève à la fin de l'année 1981, avant que certaines usines automobiles ne s'embrasent pendant la période 1982-1984²⁹¹. Certains sites qui n'avaient pas connu de conflit majeur depuis plus de vingt-huit ans comme à Talbot-Poissy ou depuis leur création comme à Citroën-Aulnay voient naître des grèves, parfois violentes, qui remettent en cause la gestion despotique de la main-d'oeuvre et le rôle du syndicalisme « indépendant ».

Ce mode de gestion de la main-d'oeuvre, apparu dans l'après-guerre et renforcé après mai 68 avait pour objectif de limiter l'influence du syndicalisme « contestataire » : « Dirigé par des hommes liés aux partis de droite et d'extrême droite, auxquels il fournissait des colleurs d'affiche, voire, parfois, des candidats aux élections locales, il prétendait à l'exclusivité et combattait avec énergie la CGT. Liée à un ensemble d'avantages sociaux aussi généreux qu'inégalitaire, l'imbrication des genres avait fait ses preuves dans les années prospères, et convaincu d'autres

²⁸⁸ *Idem*.

²⁸⁹ DURAND et HATZFELD, *La chaîne et le réseau*, op. cit., p 16.

²⁹⁰ « 1982, année du retour à l'équilibre pour Peugeot ? », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 7 novembre 1981.

²⁹¹ Au sujet de la conflictualité qui s'ouvre dans l'industrie automobile à cette période et qui aura l'ouvrier immigré comme acteur central, voir le travail de Vincent Gay : « Lutter pour partir ou pour rester ? Licenciements et aide au retour des travailleurs immigrés dans le conflit Talbot, 1983-1984 », *Travail et emploi*, n° 137, 2014, p. 37-50, « Grèves saintes ou grèves ouvrières ? Le « problème musulman » dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 », *Genèses*, n° 98, 2015, p. 110-130, ou encore « OS immigrés de Citroën et Talbot : l'insubordination en partage (1982-1984) », *Plein droit*, n° 106, 2015, p. 32-36.

entreprises. »²⁹² Pourtant, Mulhouse n'a pas connu d'implantation des syndicats « indépendants ». La direction s'en réjouit d'ailleurs (ce système, opaque, est particulièrement onéreux). La position structurelle de syndicat « maison » était déjà occupée par d'autres organisations syndicales qui ont rempli des fonctions similaires, dès la construction de l'usine : FO, la CFE-CGC et la CFTC. Néanmoins, l'unité des trois syndicats sous l'étiquette Alliance date de 1989, après que la CGT a accédé pour la première fois à une majorité au CE. Malgré l'hégémonie des syndicats patronaux, PSA-Mulhouse a aussi dû enrayer la progression d'organisations « contestataires », parfois avec des intimidations, si l'on se tient à ce que Joël Moreau, ancien secrétaire général de la CGT PSA-Mulhouse, rapporte dans un mémoire sur la grève de 1989 : « Les syndiqués CGT et leurs élus sont montrés du doigt, il faut museler au maximum toutes formes d'actions revendicatives. Bien relayé par les agents de maîtrise, le discours patronal ne laisse pas insensibles de nombreux salariés surtout dans le domaine de l'emploi »²⁹³. Pour ces raisons, lors de ces conflits, alors qu'ailleurs le système corporatiste vole en éclats²⁹⁴, il se maintient à Mulhouse...

Pour mieux illustrer cette histoire, nous pouvons citer le témoignage d'Aimé, militant à la CGT depuis 1973 et opérateur à l'atelier mécanique. Il est parmi les plus vieux militants de la CGT à PSA-Mulhouse. Originaire de Martinique, il arrive en France métropolitaine pour suivre une formation de dessinateur à Grenoble. Un ami le renseigne sur les embauches à Peugeot et il se voit tenté par le salaire. Fils d'un militant CGT, lorsqu'il arrive à l'usine, il s'engage auprès des grévistes la même année : « C'est là que tout a basculé (*Rire*). On me l'a tout le temps reproché d'ailleurs ». Selon lui, il a travaillé pendant 25 ans au « bain de Peugeot », « le poste le plus dur de mécanique » à cause de son engagement à la CGT. Également ancien militant du PCF, il fait partie des principales figures militantes de l'usine qui sont respectées en raison de leur intransigeance et de leur charisme. Sa trajectoire est caractéristique de celle des militants CGT au moment de la croissance de l'usine dans les années 1970, c'est-à-dire des militants qui ont tenté d'améliorer les conditions de travail par des débrayages et dont les carrières professionnelles ont été bloquées pendant des années. Chaque débrayage était l'occasion de repousser l'arbitraire patronal, de gagner en autonomie et d'obtenir des nouvelles primes qui sont constitutives de la condition salariale à Peugeot, à l'image de la prime de chaîne, la prime de soudure, la prime ACAC, ou autres primes que PSA essaie de remettre en cause aujourd'hui :

²⁹² HATZFELD Nicolas et LOUBET Jean-Louis, « Les conflits Talbot, du printemps syndical au tournant de la rigueur (1982-1984), *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 84, 2004, p. 151-160.

²⁹³ MOREAU Joël, *Mémoire de grève : Peugeot Mulhouse 1989*, Institut d'Histoire Sociale d'Alsace, sans date, p. 6.

²⁹⁴ HATZFELD et LOUBET, *op. cit.*

- *Vous avez toujours bossé à la mécanique ?*

Oui, toujours.

- *Toujours tournant entre les postes ?*

On a trois mécaniques. D'abord j'ai travaillé à mécanique B. J'étais soudeur, c'est pour ça que je travaille dans le secteur soudure et après j'étais accrocheur. Je prenais les pièces dans un conteneur et je les mettais sur une balancelle qu'ils portaient en peinture et quand ces pièces revenaient je les décrochais, je les mettais dans un conteneur et je reprenais un autre. Et ça c'était suite à, c'est quand je suis entré à la CGT, ils m'ont foutu là. Ils m'ont foutu là pour m'intimider.

- *Pourquoi ce poste en particulier ? (...)*

C'était le poste le plus dur de mécanique. Je suis toujours soudeur, j'ai travaillé toujours dans le secteur soudure, j'étais accrocheur, mais quand il manquait quelqu'un en soudure ils venaient me chercher, j'allais souder. Mais c'est le poste le plus dur. Avant on l'appelait le baigne de Peugeot. Quand vous travaillez là vous étiez cassé ! Soulever les pièces pour les accrocher pour partir en peinture ça vous cassait. Je suis resté 25 ans dans cette merde, 25 ans cassé et tout. C'est à force de faire grève qu'ils nous ont donné une prime de chaîne et après ils ont commencé à mettre des élévateurs, des trucs comme ça, mais avant rien ! Moi quand j'ai commencé j'ai travaillé là. Le casse-croûte le matin ? On n'avait pas le casse-croûte le matin. Le mec il bossait et il bossait sur son poste et puis le casse-croûte dans une main et la pièce dans une autre main. On a fait grève et tout ! Après la grève ils nous ont donné cinq minutes, j'ai dit : « Ça va pas, [on veut] dix minutes ». Et puis après ils ont cédé sous quinze minutes. Et puis ils nous ont donné quinze minutes et nous on a pris vingt, parce qu'on était solidaires. (...) On a changé, on a obtenu la prime de soudure, c'était quelque chose de formidable ! Avant on travaillait en soudure, on nous donnait une bouteille de lait²⁹⁵ et des trucs comme ça, on dit que le soudeur doit boire du lait, mais moi je peux dire qu'on a obtenu la prime de soudure.

Il ne faisait pas bon non plus d'être militant CFDT pendant cette période. Nous pouvons citer également les propos de Denis, où nous retrouvons des éléments sur le management autoritaire lors de ses premières actions syndicales. L'usine embauche massivement lorsqu'il entre au ferrage en 1972, à 18 ans, avec un CAP d'ajusteur obtenu à Toulouse. Il connaît alors à la fois l'apogée du site, lorsque celui-ci emploie autour de 16 000 personnes en 1979, mais aussi une époque où, selon lui, l'encadrement était « quasi-militaire » et où la CFDT était rangée par la direction du côté des syndicats « contestataires » :

Peugeot passait des annonces dans les journaux régionaux de toute la France parce qu'ils cherchaient justement des jeunes qui avaient un métier, voire aussi de la main-d'oeuvre. Plutôt des gens qui avaient un métier pour ce qui était du territoire français, parce la main-d'oeuvre après pour travailler sur les lignes de montage en fabrication, ils faisaient venir d'autres pays. Là c'était pas... C'était pas innocent,

²⁹⁵ Pendant très longtemps, les directions d'entreprise ont entretenu l'idée que boire du lait avant le travail de soudure pouvait protéger de la « fièvre des métaux ».

ils faisaient venir ces gens-là pour faire des travaux très pénibles. C'étaient des gens qui venaient pour bosser et qui acceptaient tout et à l'époque on avait un encadrement qui était militaire. Beaucoup d'encadrement c'étaient des anciens militaires, jusqu'aux chefs du personnel, le DRH, c'étaient des militaires.

- *Comment était la relation avec eux ?*

C'était un peu rude ! C'est ce qui a provoqué le conflit de 1989 de toute façon, parce que les gens en ont eu marre. Même si on n'a pas gagné grand-chose au niveau finances, au niveau de la dignité des salariés c'était important. Et après le conflit de 1989 c'est quand on a commencé à mettre de côté tous ces... (*Il cherche ses mots*) Tous ces anciens militaires, tous ces agents de maîtrise pour faire marcher les gars à la baguette. Ils se sont retrouvés dans des placards, on a commencé à mettre des agents de maîtrise formés...

Nous retrouvons ici une des formes classiques de la gestion répressive de la main-d'oeuvre dans l'industrie automobile. Ouvrier professionnel, il peut prétendre à une progression au sein de l'usine, mais celle-ci lui est interdite en raison de son engagement syndical :

- *Qu'est-ce qui vous a attiré de la CFDT à ce moment là ?*

La CGT était trop politisée à cette époque-là. La CFDT à l'époque avait des grandes idées, un peu utopiques des fois, c'est un petit peu ça qui m'a attiré. Et puis, j'avais autour de moi des militants de la CFDT qui étaient des gens respectés et qui m'ont donné envie de faire [du syndicalisme] ! À l'époque... (*Il réfléchit*) Moi j'étais professionnel, je savais que pour monter les échelons je devais passer un examen P3, j'avais prévu de le faire. Mais je me suis présenté aux élections professionnelles et j'ai plus rien eu pendant huit ans. Donc, c'était une époque où les gens y allaient pas et quand ils y allaient il fallait avoir envie quoi.

- *C'était pas évident quoi.*

À cette époque la CGT et la CFDT cherchaient leurs adhérents et leurs militants plutôt chez les gens qui n'avaient plus rien à perdre... C'était un peu dommage. Mais il y avait quand même des militants qui étaient convaincus, très compétents et tout.

Le conflit de sept semaines de 1989 apparaît alors principalement comme l'expression d'un « ras-le-bol » lié aux difficultés de la crise économique depuis la fin des années 1970 et comme une contestation de ces méthodes de gestion de la main-d'oeuvre. Appelées les « sept rugissantes », celles-ci n'ont rien d'un éclair dans un ciel serein, puisque début 1989, la CGT mène une offensive sur la question des salaires. Elle fait circuler un sondage sur l'augmentation des salaires, où 70% des participants se déclarent favorables à une augmentation de 15000F²⁹⁶. En février de la même année, pour la première et dernière fois, la CGT devance les syndicats de l'Alliance au CE lors des

²⁹⁶ MOREAU, *op. cit.*

élections professionnelles. En juillet, lors des élections des délégués du personnel, la CGT progresse de 3 487 voix et devient majoritaire. Dans certains secteurs elle recueille jusqu'à 65% des voix. Une série de débrayages de quelques heures et des appels à l'action se multiplient sur le site les mois suivants. Le vendredi 1er septembre des ouvriers professionnels du secteur de la préparation fata liné car, où la CGT est largement majoritaire, débrayent. Ceux-ci sont très vite suivis par des ouvriers spécialisés du montage. Huit jours plus tard, les lignes de montage sont occupées par les grévistes²⁹⁷. Le mardi 5 septembre on entend les premiers « À Sochaux ! » : la grève s'étend au reste du groupe Peugeot.

Stéphane Beaud et Michel Pialoux montrent que cette grève est essentiellement une grève où les OS sont aux avant-postes : « Les aspirations politiques des OS à une forme de démocratie directe, spécifiques aux grands ateliers d'OS et engendrées par les conditions mêmes du travail de chaîne (à la fois exprimées par les délégués de chaîne et contenues par la représentation syndicale officielle) se libéraient enfin et s'engouffraient dans la brèche ouverte par la crise de la représentation ouvrière, syndicale et politique. »²⁹⁸ Cette grève reste malgré tout le fait d'une « grosse minorité », tant à Mulhouse qu'à Sochaux²⁹⁹. Le 26 octobre, après sept semaines de conflit, la direction réussit à désamorcer la grève. Une proposition de la direction est acceptée par les grévistes, sans que celle-ci fasse consensus. L'issue en demi-teinte du conflit contribue à une démoralisation chez certains. Guy Perrier, directeur de l'établissement au moment du conflit, confirme que, sur place, ils préfèrent « jouer le jeu de la concertation » avec les syndicats présents dans l'entreprise. L'enjeu est clair à ses yeux : le CPM produit 1060 des 2300 voitures « 205 » du groupe dans le monde.

L'histoire de l'usine PSA-Mulhouse montre que celle-ci a grandi dans l'ombre de Sochaux. Le choix de l'emplacement a guidé la logique du recrutement des ouvriers de l'usine. Enfin, la situation qu'elle occupe dans la division du travail au sein du groupe PSA lui accorde une place stratégique qui fait d'elle un des piliers de la stabilité économique et sociale de l'entreprise. Nous allons voir maintenant comment cette histoire a des incidences sur les pratiques militantes à l'usine.

2. Les deux visages de l'« Archipel Peugeot »

²⁹⁷ FISHER et PROST, *op. cit.*, p. 103.

²⁹⁸ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 83.

²⁹⁹ MOREAU, *op. cit.*



Samedi 8 septembre, à la Filature à Audincourt

Fêtons un siècle d'histoire ouvrière et de luttes sociales

Le site Peugeot de Sochaux a 100 ans. Des générations d'ouvriers, de techniciens, d'ingénieurs y ont conçu, fabriqué, produit des millions de voitures. La région garde la trace de tous ceux qui, originaires d'ici ou d'ailleurs, ont construit le pays de Montbéliard d'aujourd'hui. Ils ont agi, au quotidien ou lors de grandes luttes, pour améliorer leurs conditions de travail et de vie. Avec des succès et des échecs. Cette histoire, c'est la nôtre. Malgré tous ses aléas, nous en sommes fiers.

La CGT vous invite à participer à la journée anniversaire, samedi 8 septembre, à la Filature à Audincourt (sur le site de Rencontres et racines).

L'après-midi : Les grands moments de notre histoire

- 1912 : la naissance de l'usine de Sochaux pour produire des camions.
- 1919/1920 : la bataille pour obtenir et faire appliquer la journée de huit heures.
- 1936 : bal dans l'usine occupée, pour le repos du samedi et les premiers congés payés.
- 1941/1944 : sabotages, grèves et maquis contre l'occupation nazie.
- 1947 : reconstruire la faim au ventre ?
- 1961, 1963, 1965 : des acquis chèrement payés.
- 1968 : 2 ouvriers tués par les CRS.
- 1973 : la direction Peugeot embauche des mercenaires contre les salariés.
- 1975 : une main d'œuvre venue de toutes les régions et de tous les pays.
- 1981 : un printemps en automne.
- 1989 : 7 semaines pour nos salaires.
- 1998 : le temps des procès.
- 2002 : Fonderie, câblerie, garniture, la casse de nos ateliers.
- 2005 : Flexibilité et précarité, comment les combattre ?
- 2012 : La mondialisation et le mariage PSA / GM nous menacent-ils ?

Expositions, projections, débats avec des témoins, des historiens, des sociologues.

Le soir : Grand concert exceptionnel avec le groupe ZEBDA



Billets (15€) en vente :

- auprès des militants CGT
- au siège du syndicat 3 rue de Pontarlier 25600 Sochaux. du lundi au vendredi de 15H à 17H30.
- au stand CGT lors du Festival Rencontres et Racines
- et, en juillet, pour les titulaires de la carte CE, au Comité d'Etablissement Peugeot.

**Vous êtes les bienvenus !
Une occasion unique qui ne se représentera que dans 100 ans !**

Tract 3 : « Fêtons un siècle d'histoire ouvrière et de luttes sociales », tract CGT du centenaire de l'usine PSA-Sochaux. septembre 2012.



50 ans de l'usine : Qu'y a-t-il à fêter ?

Depuis des mois la direction nous rebat les oreilles avec la fête des 50 ans qui aura lieu ce week-end. Pour notre part, nous pensons que l'histoire des patrons et de la famille Peugeot, ce n'est pas du tout celle des salariés de l'usine qui produisent des richesses au quotidien.

- ✓ *Faut-il fêter les 5000 emplois supprimés ces 10 dernières années ?*
- ✓ *Faut-il fêter les conditions de travail qui se dégradent, les départs non remplacés, la précarité imposée en permanence à des centaines d'entre nous ?*
- ✓ *Faut-il fêter des salaires bloqués qui ne nous permettent plus de vivre correctement ?*
- ✓ *Faut-il fêter la course aux gains de productivité qui nous esquinte bien avant que l'on arrive à l'âge de la retraite, les maladies professionnelles, les accidents du travail qui font que des ouvriers ont laissé leur vie à l'usine ?*
- ✓ *Faut-il fêter la chasse aux malades, les pressions pour nous empêcher de se soigner, les licenciements des plus fragiles ?*
- ✓ *Faut-il fêter la politique du « diviser pour mieux régner » instaurée par la direction, qui va des grilles de classification bidon à l'instauration de méthodes de travail censées nous faire accepter le mode de pensée du patron ?*
- ✓ *Faut-il fêter tout ce que la direction supprime, des postes de travail aux lignes de bus en passant par les selfs ?*
- ✓ *Faut-il fêter la flexibilité de nos horaires poussée à l'extrême, des H+/H- à l'APLD en passant par le numéro vert ou l'overtime, qui tend à généraliser le travail à la carte ?*

Nous pourrions pratiquement continuer cette liste à l'infini, tant chacun d'entre nous a des exemples de la détérioration de nos conditions de vie au travail.

A la CGT, nous préférons fêter les moments où les travailleurs se sont battus collectivement, comme la grève de 1989 qui a permis une augmentation pour les salaires les plus bas. Nous préférons penser aux luttes, petites ou grandes, qui nous ont permis de nous faire respecter. Et nous préférons préparer celles qui sont indispensables pour défendre nos emplois et nos salaires, sans cesse attaqués actuellement.

Depuis 50 ans, toutes les voitures et toutes les pièces produites dans les ateliers de l'usine l'ont été et le sont toujours grâce au travail collectif de milliers de salariés.

Alors il en va de même pour défendre nos intérêts : c'est toujours collectivement que l'on est plus fort. Et c'est ce cap qu'il faut garder, quand tous les discours que l'on nous tient visent à nous faire accepter le « chacun pour soi » et l'idée que les travailleurs et les patrons peuvent se retrouver sur la base d'intérêts communs.

Il n'y a qu'à se rappeler que la famille Peugeot s'est enrichie de 1300 euros chaque minute l'an dernier pour se convaincre qu'entre salariés et patrons, ce n'est pas la même fête !

Tract 4 : « 50 ans d'usine : qu'y a-t-il à fêter ? », tract CGT du cinquantenaire de l'usine PSA-Mulhouse, juin 2012.

L'histoire du site de Mulhouse que nous avons esquissée met en évidence le double visage de l'« archipel Peugeot ». Sochaux apparaît alors comme un terrain « saturé » et sur-enquêté, tandis que Mulhouse semble avoir grandi à l'ombre de l'usine mère et à l'abri du regard des chercheurs. Comment cette histoire influence-t-elle les pratiques militantes à l'usine ? Quel rapport les syndicalistes entretiennent-ils vis-à-vis de cette histoire ?

2.1. *La CGT PSA-Mulhouse : un « village gaulois »*

Les mois de juin et de septembre 2012 correspondent aux anniversaires respectifs des 50 et 100 ans de l'usine PSA-Mulhouse et de PSA-Sochaux. Dans les tracts syndicaux célébrant les anniversaires s'expriment deux visions radicalement différentes de l'histoire des deux sites et du rapport que les militants CGT entretiennent vis-à-vis d'elles (voir tracts 3 et 4).

L'histoire mise en avant par les militants sochaliens se présente d'emblée sous le signe de la lutte : « un siècle d'histoire ouvrière et de luttes sociales ». Les valeurs du mouvement ouvrier sont mises en exergue, jusqu'à parler de « fierté » vis-à-vis de cette histoire. Pour comprendre ce travail de valorisation de l'histoire ouvrière de Sochaux, on peut se référer ici à l'analyse halbwachsienne de la mémoire historique et de sa transmission aux générations postérieures. Sans être témoins des événements décrits (« bataille pour obtenir et faire appliquer la journée de huit heures », ou « 2 ouvriers tués par les CRS »), les militants peuvent se sentir intégrés dans cette histoire. De plus, celle-ci ne se réduit pas seulement à des noms ou des dates (1936, 1968, 1989, etc.), mais constitue un cadre dans lequel les individus se « perdent », où ils sont pris « comme un voyageur dans un bateau »³⁰⁰. La mémoire collective des luttes fonctionne alors comme un cadre qui établit un lien entre les générations de militants ouvriers, une sorte de « courant de pensée continu » au sein du groupe.

Cette histoire s'incarne par la suite dans des pratiques concrètes dans l'atelier selon les différentes périodes et tout particulièrement dans la « culture d'atelier » des années 1970. Celle-ci est permise par plusieurs facteurs objectifs de l'organisation du travail tels que la jeunesse des OS, la possibilité de faire des erreurs au travail, le contrôle non intégré, la non-informatisation de la production dans l'atelier, mais aussi le faible taux de chômage et l'insouciance économique : « Au sein de ces grands ateliers de l'usine, le processus d'ouvriérisation des OS, notamment ceux d'origine rurale ou immigrée, se faisait donc à la fois sur fond d'intégration à cette culture d'atelier

³⁰⁰ HALBWACHS Maurice, *La mémoire collective*, Presses Universitaires de France, Paris, 1950, p. 39.

et de politisation par l'intermédiaire des délégués »³⁰¹. À un moment où le groupe pouvait encore se penser comme classe, un rapport « heureux » avec la condition ouvrière était possible. La forte politisation de l'histoire de Sochaux est aussi en lien avec le réseau que ses militants peuvent entretenir avec des producteurs culturels. Pour le centenaire de l'usine, historiens et sociologues sont convoqués pour mettre en valeur cette histoire. À ceci s'ajoute le travail artistique à travers les expositions et les projections organisées dans le cadre de la journée à Audincourt. L'histoire ouvrière n'est donc pas seulement transmise mais elle est travaillée symboliquement. Enfin, on y voit que la venue de Zebda, groupe de musique connu nationally, et tout particulièrement dans les milieux militants, apparaît comme un marqueur de la réputation de l'usine.

À l'inverse, le tract mulhousien tranche par sa simplicité. On peut y lire une liste de questions qui invitent à refuser de fêter les cinquante ans de l'usine. Certes, des moments de lutte sont mentionnés, de même que l'importance du collectif et de la solidarité. Pourtant, on constate l'absence d'invitation à un moment convivial à partager entre les militants et les adhérents ou sympathisants comme à Sochaux. Enfin, on remarque également que le tract se termine sur une note pessimiste, avec le rappel des profits faramineux de la famille Peugeot.

L'extrait suivant d'un entretien avec Luc marque quelques-unes des différences structurelles entre les pratiques militantes à Sochaux et à Mulhouse. Il ne s'agit pourtant pas de surestimer le militantisme à Sochaux et ainsi reproduire un discours enchanté sur cette usine. Nous constatons bien plutôt que ces différences sont omniprésentes dans le discours des militants mulhousiens. Nous observons notamment que l'absence d'expériences de luttes comme celles qui ont marqué durablement les mémoires dans d'autres établissements du groupe font qu'il n'y a pas de sentiment d'appartenance commune, ni de valorisation du « collectif », une des valeurs fondamentales du mouvement ouvrier. Ceci confirme ainsi l'analyse de Bernard Pudal, pour qui « la relation entre communisme et classe ouvrière est un préjugé », comme l'est aussi la relation entre « ouvriers » et « mouvement ouvrier »³⁰². L'histoire de l'usine PSA à Mulhouse et la situation de son syndicat CGT invitent à remettre en cause le « préjugé » d'une relation privilégiée entre ouvriers de l'automobile et syndicalisme contestataire.

L'absence d'une culture d'atelier puissante susceptible de structurer les relations dans le travail et en-dehors de lui ont fortement atrophié le développement d'une action syndicale et les pratiques militantes dès les débuts de l'usine. Ici, la référence à Aulnay et Sochaux est intéressante

³⁰¹ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, *Idem*, p. 36.

³⁰² PUDAL Bernard, *Un monde défait. Les communistes français de 1956 à nos jours*, Editions du croquant, 2009, p. 188-189.

en ce qu'elle montre comment syndicalisme, politique et structuration du groupe ouvrier étaient fortement liés les uns aux autres. Mais l'ouvriérisation tronquée du personnel d'origine rurale ou immigrée opérée par l'absence ou la faiblesse de cette même culture ouvrière d'atelier à Mulhouse produit cette vision qu'exprime Luc sur les ouvriers immigrés et sur leur proximité avec la CFTC.

On a très peu d'immigrés et on a très peu de jeunes. (...) On a pas d'immigrés à la CGT, c'est un vrai problème. C'est horrible parce que la CFTC en a plein, plein, plein d'immigrés ! Si tu fais le lien avec la population d'Aulnay par exemple, à Aulnay ils arrivent à faire des choses, du mouvement. Il y a vingt ans c'étaient les immigrés. Une immigration qui est très présente à Aulnay. On arrive pas à faire la même chose à Mulhouse. Il y a une population d'immigrés très importante aussi et on y arrive pas. Au montage, où je bosse, c'est là où il y a le plus d'immigrés, le plus de précaires et on arrive à rien faire. C'est terrifiant.

- *D'où ça vient ?*

Je sais pas et c'est une question qu'on se pose depuis un moment. Après, c'est une tradition un peu différente à Aulnay. Aujourd'hui faire une grève c'est très difficile, c'est très dur, on arrive pas à faire une grève qui ait un peu d'importance, je parle pas d'un débrayage dans un secteur, je parle d'une grève avec plus de 100 personnes. Il y a sept huit ans on a fait un débrayage de 300, 400 personnes. Et aujourd'hui il y a plus rien. Et puis ceux qui font toujours grève ils en ont marre parce qu'ils sont toujours les seuls à être en grève. Du coup ils sont démoralisés et ils ne font plus non plus. Le débrayage d'hier (sur les problèmes de mutuelle) ça faisait longtemps qu'on n'en avait pas eu un. Pourtant c'est pas énorme par rapport à l'usine, ça représente rien ! 100 sur 10 000 c'est rien ! Quand je te disais qu'on était plus nombreux je faisais référence à la grève sur les intérimaires. Par rapport au premier débrayage qu'il y a eu sur la mutuelle, on était moins nombreux. (...) Des fois, même syndicalement t'as des rendez-vous avec des gens à l'extérieur et puis ils te plantent. Ils te plantent pas volontairement ! Ils te disent : « Ah, finalement j'ai fait autre chose ». Sans se poser la question que tu t'es déplacé. *(Pause)* Les militants à Peugeot-Mulhouse, quand on a des objectifs, comme organiser les gens du syndicat par exemple. On est plus d'une trentaine [de militants]. Une partie des copains de différentes tournées, par exemple ceux qui sont du matin à la réunion de l'après-midi ils viennent pas, parce qu'il faut rester à l'usine. On voulait faire une réunion militante avec des adhérents à Mulhouse, un petit apéro pour parler politique et pour parler syndicat, etc... On l'a jamais fait parce que c'est même pas les adhérents qui veulent pas venir, c'est les militants qui disent : « Je le ferai pas le samedi. Samedi, c'est le week-end ». C'est très fort à Mulhouse. Ailleurs ils arrivent très bien à le faire, comme à Sochaux, ils arrivent à faire ça. Ils ont des contacts avec leurs adhérents beaucoup plus prononcés que nous. Ils font régulièrement des fêtes, des soirées, etc. Aux congrès, ils ont plein d'adhérents qui viennent. Chez nous on en a très peu. Parce que les gens ils ont pas cette relation avec le syndicat aussi forte qu'eux.

- *Ça a été toujours comme ça à Mulhouse ?*

Toujours. C'est un peu la pratique alsacienne. Tu milites pendant les heures de travail et très peu en dehors. En dehors c'est pour la famille...

Si Sochaux est vue comme « la maison mère », avec un réseau militant intégré, à Mulhouse l'équipe de militants CGT est relativement restreinte, composée d'environ une quarantaine de personnes. Cette différence s'observe également lors du vote pour les délégués, où, à Mulhouse, la CGT a toujours été à peine un peu au-dessus de la barre des 30%, ou au comité d'entreprise, qui depuis plusieurs années est tenu par l'Alliance. Mais la différence n'est pas seulement visible au niveau des résultats électoraux et du rapport de force avec la direction, on l'observe également dans les pratiques syndicales de chaque section CGT.

Dans cet extrait, Luc exprime une forme de « malheur militant » qui traduit son impuissance face à ce qu'il voit comme un régime militant en deçà de la situation à l'usine. Les deux références sont Aulnay, où il y aurait beaucoup d'immigrés à la CGT, et Sochaux, qui entretiendrait des rapports de proximité à sa base. Sa critique porte alors sur l'absence de discipline militante à la CGT PSA-Mulhouse, dénonçant un engagement limité au cadre du travail et à la journée de travail. Les pratiques syndicales ont alors lieu exclusivement pendant les heures de travail : tout militantisme en dehors des cadres prévus est perçu comme du « travail gratuit ». Nous pouvons prendre comme contre-exemple à ce tableau la description de la section syndicale CGT par Julian Mischi dans un atelier SNCF qui utilise l'image de l'« amicale » comme repoussoir et où la discipline militante encadre les initiatives individuelles. Toute l'organisation interne est pensée pour responsabiliser les militants, qui sont soumis à des chartes votées lors des différents congrès de la fédération des cheminots³⁰³. À Mulhouse, les militants ne font pas un mauvais usage de leurs heures de délégation, ni ne font fonctionner le syndicat comme une « bande de copains » sans convictions, mais plutôt refusent de pousser leur engagement au-delà des portes de l'usine. La valorisation du collectif, comme un des fondements du syndicalisme CGT, est alors relativement absente puisque les délégués préfèrent rentrer chez eux s'ils sont de la tournée du matin lorsqu'ils ont une réunion l'après-midi, ou ne pas consacrer leur temps à des activités syndicales en dehors du travail. C'est peut-être le jour de manifestations interprofessionnelles à Mulhouse que ceci est le plus visible, car le cortège de la CGT PSA comporte au plus une dizaine de personnes, alors qu'ils sont plus d'une trentaine de militants avec un mandat. La pénurie de main-d'œuvre militante qui est également évoquée par Luc, c'est-à-dire l'absence de jeunes et d'immigrés dans le syndicat, vient achever cet édifice où le désengagement et la faiblesse structurelle de la section syndicale s'alimentent mutuellement.

³⁰³ MISCHI, *op. cit.*, 164 et sq.

Comprendre les différences entre les cultures syndicales de différents sites implique de s'intéresser également au fonctionnement interne du syndicat, car c'est toute la CGT PSA-Mulhouse qui détonne par rapport aux pratiques syndicales habituelles au sein de la fédération CGT de l'automobile. Ainsi, si la CGT est une « anarchie (plus ou moins) organisée »³⁰⁴, où il y a autant de CGT que de sections syndicales, la CGT PSA-Mulhouse apparaît comme une section syndicale plus anarchique que d'autres. Alors que dans d'autres syndicats un secrétaire est nommé lors des congrès locaux, à Mulhouse quatre secrétaires se partagent le pouvoir. Le fonctionnement interne en « collégiale » avec quatre secrétaires et un trésorier mis en place dans les années 1990 part d'une volonté démocratique, de ne pas laisser un « chef » émerger et de ménager les différentes forces en présence : « On a fait une collégiale, parce que ça arrangeait tout le monde », dira Luc. Ce contrôle rigoureux sur les fonctions de délégation au sein du syndicat et de représentation vis-à-vis de la direction de l'entreprise contraste avec ce qui été dit plus haut sur un relatif relâchement dans l'engagement exclusif dans les heures de travail. Ce fonctionnement donnerait une mauvaise réputation à la CGT PSA Mulhouse au sein de l'Inter-CGT de PSA d'après Luc, non sans entretenir une mauvaise relation avec l'UL. Un militant dira qu'il y a tout simplement une « non-relation » avec celle-ci. Interrogé sur leurs liens avec l'Union Locale de Mulhouse, Luc explique en entretien que leurs rapports sont tendus :

- *Pourquoi ils n'aiment pas Peugeot-Mulhouse ?*

Parce qu'on n'est pas sur les positions confédérales. On n'est pas sur les positions classiques de la CGT.

- *C'est lié au fait que vous êtes en collégiale ?*

C'est lié. Enfin, ça remonte à longtemps. Ça remonte à quand on a eu quelques problèmes avec l'ancien secrétaire général. Il y a une collégiale, même si on dit « secrétaire général ». Moi j'étais secrétaire général, j'avais le statut sans le pouvoir. Et puis aujourd'hui il y en a toujours pas. Il y en aura peut-être au prochain congrès, mais c'est pas sûr. L'idée du syndicat à Peugeot-Mulhouse c'est qu'ils veulent pas donner tout le pouvoir à une seule personne.

- *Pourquoi ?*

Parce que ça crée trop de problèmes... Il faut d'abord que tout le secrétariat soit d'accord avant de faire quelque chose.

- *Pourquoi, si ailleurs ça marche pas comme ça ?*

Ouais, mais ailleurs c'est pas Peugeot-Mulhouse, voilà ce qu'on dit (*Rires*). Il y a des gens qui mettent leur statut politique trop en avant... C'est ce qu'on me reprochait à un moment donné. Maintenant ils [les autres militants du syndicat] ont voulu faire voter que les futurs secrétaires s'engagent à ne pas faire de la politique, parce que c'est pas compatible et ainsi de suite... Ils ont voulu faire ça au congrès il y a trois ans.

³⁰⁴ PIOTET, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *op. cit.*

En un sens, « le syndicat est le lieu de l'expression et de la consolidation d'une éthique qui déborde le cadre des revendications salariales. Militer dans ce syndicat, c'est certes défendre des intérêts professionnels mais c'est aussi partager des valeurs d' « égalité » et de « solidarité ». »³⁰⁵ Des valeurs, voire une certaine idéologie, sous-tendent l'engagement syndical des militants cégétistes à PSA-Mulhouse. Ces valeurs n'existent pas en dehors des pratiques quotidiennes, ni en dehors des rapports de force internes au syndicat. Vus comme « trop politisés » par l'UL et l'Inter-CGT de PSA, ils défendent leur particularité face au reste de la CGT. Les militants entretiennent alors un discours visant à justifier leur fonctionnement exceptionnel, se voulant plus démocratique, alors que ce discours recouvre des tensions internes et des enjeux de pouvoir entre différentes sensibilités.

C'est ce que laisse entendre Luc dans l'extrait d'entretien suivant, où il revient sur les conditions de mise en place d'un fonctionnement en collégiale au sein du syndicat. L'ancien secrétaire général, ouvrier professionnel en fonderie et membre du Parti communiste, est progressivement remis en question par une nouvelle génération d'ouvriers spécialisés du montage :

C'était le côté dictatorial, il fallait faire comme lui il veut... Et puis, au bout d'un moment, les copains ils ont pétié les plombs. Et puis, il y avait une espèce de dictature. Il y a eu un premier congrès où il avait été réélu. Pendant son deuxième mandat, les copains ont commencé à boycotter le local, à plus rien faire et tout. Et au bout d'un moment, le mec a été mis en minorité à la commission exécutive. Même pas sur un point politique ou quoi. Et après il a démissionné. La réu avait eu lieu vendredi, lundi il avait envoyé sa lettre de démission, comme quoi il renonçait à son poste de secrétaire général, qu'il retournait dans l'atelier. Suite à ça on a fait un congrès extraordinaire. (...) En même temps, sur le groupe PSA, il y a que nous qui fonctionnent comme ça. Et encore aujourd'hui, les copains sont attachés à ça. Ils veulent pas donner le pouvoir total à une personne. Parce que ça pose plein de problèmes pour des tâches particulières. Mais donner le pouvoir total à une personne, à un secrétaire général... Aujourd'hui on dit secrétaire, mais général c'est un peu pompeux.

Les statuts du syndicat CGT des métaux à Peugeot Citroën Automobiles de Mulhouse

Les statuts du syndicat reflètent le fonctionnement atypique décrit ici. Ainsi, dans leur version adoptée le 31 août 2015, l'indépendance à l'égard « des gouvernements, des partis politiques [et] des groupements philosophiques » est affirmée dès le deuxième article, de même qu'il est dit que « nul ne peut se servir de ses titres et fonctions syndicales pour un acte politique ou

³⁰⁵ MISCHI, *op. cit.*, p. 192.

électoral extérieur à l'organisation et inversement. »

Le congrès du syndicat a lieu tous les trois ans. Celui-ci élit un comité exécutif par vote à bulletin secret à partir des délégués au congrès. À son tour, le comité exécutif élit le secrétariat du syndicat, composé par deux « Secrétaires Organisation », l'un assurant le lien avec la direction et l'autre exerçant la fonction de « responsable des adhérents », deux « Secrétaires Propagande » et un trésorier. Dans le but de limiter le pouvoir du secrétariat, l'article 15 dispose que « toutes les décisions doivent être prises au sein du comité exécutif pour toutes actions et propositions du Syndicat ». De même que selon l'article 17, « le Secrétariat du syndicat est responsable devant le Comité Exécutif de ses actes et décisions. Le Secrétariat dirige le travail quotidien et courant du syndicat, il organise et vérifie l'application des décisions du Comité Exécutif ».

À mesure que l'influence de certaines organisations de la gauche s'affaiblit (PS ou PCF), le rapport que certains syndicats entretiennent avec la politique peut être source de tensions. Une rupture générationnelle peut alors se manifester non seulement dans un changement des références politiques ou de la place de l'histoire dans le discours et les pratiques syndicales, mais également dans le mode de fonctionnement interne au syndicat. La rupture générationnelle recoupe également un renouvellement de la composition sociale des responsables syndicaux. La génération de militants entrés à la CGT entre 1990 et 2000 (Luc, Christian, Robert, Franck, etc.) regroupe principalement des ouvriers spécialisés, contrairement à la génération précédente d'ouvriers professionnels, ce qui peut supposer des socialisations militantes différenciées. Dans ce cas, les divisions au sein de la CGT correspondent à des caractéristiques sociales des différentes fractions du monde populaire à l'usine et à leurs transformations : « Les rivalités syndicales renvoient plus profondément à des clivages sociaux, exprimant des différences générationnelles, scolaires, professionnelles, elles-mêmes renforcées par des socialisations politiques divergentes »³⁰⁶. Le déclin des ouvriers professionnels au profit de l'extension de la catégorie des ouvriers spécialisés sous la forme de l'« opérateur polyvalent » se traduit au sein de la CGT PSA-Mulhouse par un conflit générationnel qui a contribué à un fonctionnement atypique.

Cet extrait d'entretien avec Franck, conducteur d'installations en mécanique et élu CGT au comité d'entreprise, nous donne une vision de ce fonctionnement atypique et de ses origines. En ce sens, le discours de Franck, qui se retrouve dans celui d'autres responsables comme Luc, laisse penser qu'ici l'engagement syndical a une dimension axiologique (adhésion à certains principes) et

³⁰⁶ *Ibid.*, p. 150.

non plus seulement utilitaire (défense quotidienne des droits). Ici, la décision d'un fonctionnement en « collégiale » a été prise comme la volonté de marquer une rupture avec le passé, mais également comme une manière d'admettre qu'il n'y avait plus de figure au sein du syndicat capable de s'élever au-dessus des autres :

On sortait de l'époque de Marcel. Il était secrétaire général du syndicat de Peugeot-Mulhouse, puis il a été DSC³⁰⁷ pour la CGT. Et on sortait d'une période où ce qu'on appelle « les anciens » avaient une structure avec des délégués et un secrétaire général, un trésorier... Comme il y a encore aujourd'hui à Sochaux. Et les jeunes qui arrivions derrière n'avions plus envie de cette structure-là, de cette façon de fonctionner, parce que ça présentait l'inconvénient d'avoir quelque chose d'un peu monolithique, pas toujours très démocratique, donc on a voulu rompre avec ça et on a commencé à mettre en place un fonctionnement collégial aussi parce que au sein de la population de délégués qui venait d'arriver se dégageait pas une personnalité forte, avec un minimum d'ancienneté dans la boîte, etc., qui aurait permis d'agréger les gens autour de lui. Donc il y a ce fonctionnement en collégiale qui a été décidé, qui s'est pas fait non plus simplement, facilement. (...) Maintenant c'est rentré un peu dans les moeurs. (...) Il y a des gens qui étaient contre, qui disaient : « Non, c'est n'importe quoi ! Il faut un chef », en gros. Ils étaient dans un schéma très figé, il faut un chef, il faut un porte-parole de la CGT, il faut un mec qui incarne le syndicat aujourd'hui. Et puis il y a des gens qui une fois la collégialité mise en place disaient : « Ouais, avoir trois quatre secrétaires, c'est n'importe quoi ». Des petites dissensions, des petites histoires de clochers en interne... Un tas de choses comme ça, qui ont fait que c'était pas forcément évident. Après, la légitimité de ceux qui avaient été élus secrétaires était remise en cause derrière, soit parce qu'ils avaient pas l'ancienneté nécessaire, ou parce que ceci, ou parce que ça.

Ce fonctionnement ne trouve pas son origine dans l'influence que pourraient exercer des militants syndicaux appartenant à des partis d'extrême-gauche (Franck n'est membre d'aucun parti), mais il trouve son origine en partie dans la volonté de marquer une rupture avec le fonctionnement qui prévalait par le passé. L'ancien secrétaire, membre du PCF, est remis en cause par la nouvelle génération de militants entrée à l'usine dans les années 1990, donc après la grève de 1989, dans une sorte de déclinaison locale de la rupture nationale du lien qui unissait la CGT au Parti communiste. Ceci n'implique pas une « dépolitisation » de la section CGT, bien au contraire. Après avoir « tué le père », la nouvelle génération de militants met en avant une série de valeurs, telles que la démocratie interne, le refus des chefs, la séparation entre le syndical et la politique institutionnelle, etc. Paradoxalement, ce fonctionnement atypique fait apparaître le syndicat mulhousien comme « politisé » au sein de la CGT, c'est-à-dire comme trop influencé par des idées

³⁰⁷ Délégué syndical central. Celui-ci a un rôle de représentation de l'ensemble des sections syndicales dans les entreprises de plus de 2000 salariés. C'est lui qui négocie et signe les accords collectifs.

d'extrême-gauche. La place du politique reste donc ambiguë au sein du syndicat. De plus, cette séparation n'est pas aussi radicale chez les enquêtés. Au cours de l'entretien, Franck (qui parle « *du* politique » et non pas « *de la* politique ») pense que l'influence du politique sur le fait syndical est « inévitable » et que le lien entre les deux est « complexe », puisqu'il y a une « perméabilité entre les deux qui est normale, qui est naturelle, qui est même souhaitable finalement parce que les deux choses sont liées quoi que tu fasses ». De la même manière, ceci se traduit par la suite en une méfiance vis-à-vis de structures qui fonctionneraient encore sous la direction d'un « chef », et qui seraient vues comme des relais de la politique confédérale, telle que l'UL de Mulhouse (même si les Unions Locales ne sont pas toujours des relais de la politique confédérale). La CGT PSA-Mulhouse se pense alors comme un « îlot » dans un océan de structures rangées sur les positions confédérales, trop influencées par une manière de militer et de fonctionner dépassée à leurs yeux. Questionné sur les relations que le syndicat entretient avec l'UL, Franck répond ainsi :

- Ça se reflète dans les relations que vous entretenez avec l'UL, par exemple ?

Avec l'UL il y a pas de relation, on va être honnête. Elles sont totalement inexistantes. Il y a des relations avec l'UD. Moi et Luc, moi et quelqu'un d'autre hier, puis d'autres encore avant-hier siégeons à l'UD. Il y a une relation minimale avec l'UD. Avec l'UL il se passe strictement rien parce que le syndicat de Peugeot-Mulhouse c'est quand même une sorte d'îlot. Peut-être à tort ! Mais dans l'esprit de copains qui peuvent être politisés pour certains, il y a toujours cette défiance vis-à-vis des structures, quelles qu'elles soient, la structure syndicale en fait partie, même si c'est la leur. Il y a une défiance. Donc il y a une volonté de pas mettre le doigt trop loin dans l'engrenage de ce genre de structure, de pas être pris dans la façon de voir de la confédération, de la fédération, et de garder une forme d'indépendance maximale.

Atypique, la CGT PSA-Mulhouse n'est pourtant pas une exception. Des travaux, comme ceux de Françoise Piotet³⁰⁸, ont montré que des conflits pouvaient exister entre un syndicat et sa fédération, émailler le rapport entre générations au sein d'un même syndicat d'entreprise, ou qu'une certaine désorganisation pouvait se révéler être handicapante pour le fonctionnement normal des sections syndicales. Ici, la volonté de garder une certaine indépendance et la défiance vis-à-vis des structures correspondent aux yeux des militants à la nécessité de ne pas être dessaisis de l'action syndicale locale par des structures fédérales qui semblent opaques ou trop complexes. Ainsi, tout en se réclamant de la CGT, la diversité de traditions syndicales et de contextes d'action des syndicats, voire des fédérations entières, peuvent ignorer ou combattre aux consignes confédérales, comme à

³⁰⁸ PIOTET Françoise (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, Presses Universitaires de France, Paris, 2009.

PSA-Mulhouse. L'identité CGT permet à ces militants de s'opposer localement aux autres organisations syndicales présentes dans un site et de formuler une stratégie propre.

Ce mode de fonctionnement ne va pas sans tensions internes à la CGT PSA-Mulhouse. Luc rappelle que la volonté de séparer syndical et politique en cherchant à marquer ses distances avec l'ancienne gestion du syndicat par les « anciens », plus proches du PCF, s'est retournée ensuite contre certains membres de la nouvelle génération militant dans des partis politiques de l'extrême-gauche (Nouveau parti anticapitaliste, Lutte ouvrière). De surcroît, la mise en place d'un fonctionnement en collégiale ne s'est pas faite sans résistances. Il fallait aller contre l'habitude de la présence d'un chef ou d'un porte-parole à qui s'en remettre pour la prise de décisions ou pour la représentation du syndicat auprès de la direction.

En effet, selon notre enquêté, « l'idée de chef, c'est quelque chose de très prégnant. Donc, quand tu mets en place un secrétaire général, inévitablement dans l'esprit de certains cette façon de voir les choses va tout de suite prendre le pas. Ça va être la verticalité des choses : « C'est lui le responsable, c'est à lui de dire, c'est à lui de faire... » ». La collégialité n'annule pas entièrement l'effet de représentation, car les différents secrétaires incarnent à leur manière une autre forme de délégation. Enfin, à cela s'ajoute la remise en cause de l'ancienne génération par la nouvelle. Asseoir un nouveau fonctionnement et une nouvelle « idéologie » syndicale implique alors un travail de conversion des pratiques internes au syndicat. Par exemple, les prises de décision se font désormais de manière collégiale en réunion de commission exécutive du syndicat, de la même manière qu'on y observe le refus de s'investir dans les structures qui sont d'habitude un appui à l'activité syndicale comme l'UL, ou encore dans les prises de position du syndicat qui sont parfois contraires à l'orientation de la confédération.

La faiblesse syndicale de la CGT est très ancienne. Elle est en partie liée à la présence hégémonique de l'Alliance à l'usine. Cependant, l'organisation du syndicat en collégiale se traduit aussi par une certaine fragilité en matière d'efficacité. La comparaison avec Sochaux revient ici pour présenter le syndicat de la maison mère comme un exemple en ce qui concerne la structuration du syndicat. Le fonctionnement en collégiale est alors pointé du doigt par Franck lorsqu'il s'agit d'expliquer la faiblesse structurelle du syndicalisme contestataire à Mulhouse.

Je dirais que Sochaux est historiquement un syndicat mieux structuré que Mulhouse, encore aujourd'hui. Ils ont une façon de fonctionner qui est très structurée, très carrée, très bien gérée. Nous on a encore du mal avec ça. Si tu veux des fois on avance d'un pas, on recule de deux. C'est un peu le village gaulois chez nous, hein. Du fait qu'on veut absolument préserver une forme de démocratie, d'expression, inévitablement t'as un peu le côté bordel qui s'installe toujours. Et on a du mal, même si on vou-

drait tendre vers ce qui fait à Sochaux dans la structuration du syndicalisme. On a du mal à le réaliser à Mulhouse.

- J'ai essayé de comprendre pourquoi c'était aussi différent. (...) Pourquoi cette volonté d'être plus démocratique ?

(Il réfléchit) Après, je veux pas dire que Sochaux est pas démocratique ! Loin de là. (...) C'est une volonté majoritaire dans le syndicat de fonctionner comme ça. Parce que finalement ça nous convient très bien, qu'il y ait pas de chef, même si tout est relatif. Qu'il y ait pas de personne qui représente... Il y a aussi derrière la volonté de pas se mettre plus en danger que nécessaire par rapport à la direction. La direction a tendance à favoriser ça, les interlocuteurs privilégiés. Au sein de la CGT, ils chercheront toujours à avoir ce rapport-là, à isoler une ou deux personnes, comme un interlocuteur privilégié par rapport à eux et de faire en sorte d'influencer le syndicat à travers de cette personne-là. Je pense que comme Sochaux était très structuré, ils ont gardé cette structure très solide, ils ont pu continuer à fonctionner comme ils fonctionnent aujourd'hui. Nous, n'ayant jamais eu de structure très solide, quelque part c'est une sorte de sécurité... Un paratonnerre. Même si au sein du secrétariat, une personne va être désignée pour faire l'interface avec la direction, sur le papier. Mais c'est un peu tous les secrétaires qui à un moment donné ou à un autre vont être interlocuteurs.

« Structuré », « carré » et « bien géré », Sochaux est opposé dans son discours à Mulhouse, qui apparaît comme un « village gaulois », où règne le « bordel ». Cette opposition entre Sochaux et Mulhouse recoupe implicitement celle entre efficacité et démocratie. Tout se passe comme si les militants mulhousiens avaient fait le choix de sacrifier l'efficacité, la possibilité de devenir un syndicat « bien géré » et peut-être de plus grande taille, comme celui de Sochaux, au profit d'un fonctionnement plus démocratique. Pour le dire autrement, d'un côté, il s'agirait de sauvegarder les acquis d'un fonctionnement qui a pris du temps à s'imposer dans les moeurs, mais, de l'autre, ceci se serait fait au prix d'un fonctionnement anarchique et peu efficace, tel un « village gaulois », désorganisé et assailli de toute part. À la CGT PSA-Mulhouse, les secrétaires tournent, ne restant en poste que quelques années avant que quelqu'un d'autre ne les remplace (au moment de l'entretien, Franck n'est plus secrétaire depuis juillet 2015, après avoir occupé le poste pendant trois ans). Le poste de secrétaire n'est pas particulièrement prisé, il n'offre pas d'avantages particuliers à celui qui l'occupe. La CGT se trouve alors dans la situation de ne pas avoir assez de militants pour assurer tous ses mandats.

Le fonctionnement en collégiale présente aussi ses avantages. La fonction de représentation a pour conséquence la personnalisation de l'activité syndicale, donc l'émergence de « figures » du syndicat. Or ceci peut représenter un danger dans certaines entreprises où les rapports avec l'encadrement sont tendus et où des sanctions peuvent s'abattre sur les militants les plus exposés. Peugeot a une longue tradition de gestion répressive des conflits. À PSA-Sochaux, à la fin des

années 1990, les militants de la CGT ont engagé des procédures judiciaires contre l'entreprise afin de faire reconnaître la discrimination syndicale qu'ils subissaient. La victoire judiciaire qu'ils ont obtenue fut une surprise compte tenu de l'importance de l'entreprise dans la région et le poids politique du groupe dans le pays³⁰⁹.

À Mulhouse, les mises à pied ou les procédures de licenciement contre des militants CGT ne sont pas rares. Fin mars 2017, Franck reçoit deux jours de mise à pied pour ne pas avoir rempli correctement une fiche de renseignement de sécurité, puis fin juin 2017 un responsable CGT de l'emboutissage, militant depuis 17 ans, est convoqué à un entretien en vue d'un licenciement sur la base de motifs peu clairs. Enfin quelques jours plus tard un adhérent CGT en mécanique est lui aussi convoqué à un entretien préalable à un licenciement. Si l'on compare les règlements internes de PSA-Sochaux et PSA-Mulhouse, on remarque que le nombre de jours maximum de mise à pied est de dix jours à Sochaux, tandis qu'il est de quinze jours à Mulhouse.

La collégialité apparaît alors comme une forme de protection. Selon Franck, elle est un « paratonnerre » qui permet d'éviter de se mettre trop en avant. De la même manière, dans son discours, la collégialité présente également l'avantage d'éviter des formes de cooptation par la direction du site. Il fait indirectement référence aux autres organisations syndicales présentes au CPM, dont le secrétaire est une figure importante qui négocie des avantages et des contreparties qui sont ensuite distribuées à leurs adhérents (à l'exception de la CFDT). S'il n'y a pas d'interlocuteur privilégié, il est plus difficile que celui-ci devienne une courroie de transmission des intérêts de l'encadrement. Le fonctionnement en collégiale est donc une spécialité mulhousienne qui contraste avec le fonctionnement de la majorité des syndicats CGT. Issu d'une rupture générationnelle, il se veut une forme plus achevée de démocratie syndicale, visant à éviter l'apparition d'un « chef » au sein du syndicat.

2.2. François : d'Aulnay à Mulhouse

Les spécificités de la gestion de la main-d'oeuvre, les difficultés à militer syndicalement à PSA-Mulhouse, ainsi que les particularités du syndicalisme CGT apparaissent avec d'autant plus d'évidence lorsqu'un regard extérieur se porte sur elles. Après la longue grève à PSA-Aulnay contre la fermeture du site, quelques centaines d'ouvriers ont été mutés en interne dans les usines du groupe. François, 52 ans au moment de l'entretien, fait partie des 23 ouvriers qui sont mutés à Mul-

³⁰⁹ HATZFELD, « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000) », *op. cit.*, p. 173-196.

house en octobre 2013, peu après la signature du Nouveau contrat social. Nous nous sommes intéressés à son point de vue, dans la mesure où il peut apporter un regard spécifique sur l'usine de Mulhouse en raison de sa trajectoire.

Les effets des mesures de compétitivité sur l'organisation du travail sont moins immédiatement visibles à l'atelier mécanique, où travaille François. Pourtant, c'est un atelier qui est concerné par les transformations à l'oeuvre à l'usine depuis 2012. Certains secteurs de mécanique sont liés directement au montage par le flux tendu : ceux-ci livrent les pièces au montage en temps réel, pour qu'elles soient utilisées immédiatement sur les lignes d'assemblage. Au moment de la fermeture du système 1, il y a eu dans un premier temps une diminution de l'activité en mécanique, puis, dans un deuxième temps, une augmentation de l'activité, supérieure aux exigences initiales.

Parce que l'usine fonctionne aujourd'hui sur un seul système, il y a une charge de travail plus importante. Les opérateurs doivent fabriquer des pièces pour plusieurs modèles de véhicules, ce qui demande de suivre des cadences plus importantes. L'atelier mécanique se trouve en déclin depuis plusieurs années. Certains de ses secteurs sont voués à la fermeture à l'horizon 2019 et ses terrains ont été vendus pour héberger des sous-traitants. Cet atelier reste néanmoins central à l'usine, car il livre non seulement le montage de Mulhouse, mais également de Sochaux, de Poissy et de Caen, entre autres, de même que l'on trouve l'outillage central et qu'y travaillent encore aujourd'hui beaucoup d'ouvriers qualifiés. Nous avons réalisé deux entretiens avec François, en octobre 2013, puis en février 2014, chacun apportant un point de vue différent sur l'ambiance à Mulhouse pendant cette période.

Après avoir refusé une mutation à la SNCF dans des travaux en voirie, François arrive à Mulhouse dans un poste d'usinage en mécanique. Comme il a occupé les années précédentes un poste COTOREP³¹⁰ au montage à Aulnay, réservé aux personnes avec des restrictions médicales, l'entreprise lui promet un poste aménagé en mécanique. Dans l'autre site, il était délégué du personnel suppléant à la CGT depuis plusieurs années et a participé à l'entièreté du conflit qui a précédé la fermeture. En arrivant à Mulhouse, il pense reprendre ses activités militantes comme par le passé. Pourtant, rien ne se passe comme prévu et lors de son premier jour à l'usine, le chef lui indique un autre poste que celui qu'il avait choisi.

Une personne qui s'occupait des COTOREP me fait voir les trois postes. Il y avait celui-là des pivots, il y avait deux autres des disques et contrôle de qualité, PQG [poste qualité garantie], pour voir que les

³¹⁰ Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel. Désignation des postes des travailleurs handicapés.

pièces soient bonnes. Donc, j'ai dit : « Écoutez, je vais réfléchir et je vais voir lequel je prends ». Et un peu avant que je parte en vacances, j'ai dit : « Moi j'ai choisi celui-là », et c'était un des postes PQG. Bon, pas de problème. J'arrive là-bas : « Monsieur, vous allez là-bas aux pivots ». Il y a un problème là, c'est pas ce que j'ai demandé ! J'ai demandé le poste PQG. Il a essayé de m'enfariner, en me disant qu'il y a une mauvaise compréhension. Alors j'ai appelé les copains de la CGT, évidemment, je leur ai montré mon ordre de mission. C'était marqué dessus, poste PQG. Voilà. « Ah, ouais, apparemment on s'est trompés, apparemment il y a eu une mauvaise compréhension. »

Il se retrouvera dans un poste relativement isolé du reste de l'atelier, loin de ses collègues, dans un travail physique qu'il ne connaît pas : « [Je suis] dans un recoin, c'est un endroit, c'est dans un atelier où une grosse partie de l'atelier est à l'arrêt, il est fermé presque. Il y a que quelques machines par ci par là. Mais il y a presque plus rien. C'est un des ateliers qu'ils vont fermer », « Par rapport à Aulnay, c'est beaucoup plus speed ». Cette première expérience du CPM influence fortement l'image qu'il garde de l'usine. De même, au cours de nos deux entretiens, c'est une impression de « déjà vu » qui revient sans cesse : il dit revivre les mêmes discussions qui ont eu lieu les dernières années avant la fermeture de PSA-Aulnay. Au moment de la négociation et la mise en place du NCS, pour lui, les salariés du site mulhousien ne sont pas encore prêts à « se battre ». Il s'étonne aussi qu'à Mulhouse, le syndicalisme CGT soit aussi faible. Ainsi, il dira que « tout est à refaire » et que, en comparaison avec Aulnay, « il n'y a pas du tout la même ambiance ».

- Tu vois quelques différences d'ambiance par rapport à Aulnay ?

C'est très différent. Déjà, je suis loin de tout le monde. Il y a pas beaucoup de monde qui travaille autour de moi. J'ai pas l'occasion de voir beaucoup les gens, de discuter avec les gens. La machine où je suis me permet pas beaucoup de bouger. J'ai pas une grosse autonomie. J'ai pas trop l'occasion... C'est dur... Là-bas à Aulnay, quand même on bougeait comme on voulait, on faisait ce qu'on voulait. Pas ce qu'on voulait non plus, mais bon ! Il y avait plus de liberté ! Parce que bon, à Aulnay on avait l'avantage qu'il y avait un passif.

- Un passif ?

Les grèves de 82, 2005, 2007, ce qui faisait une autre ambiance. Et la direction aussi parce qu'elle devait être un peu plus sur ses gardes. C'est vrai qu'à Aulnay les gens sont pas très prêts à se laisser faire. *(Pause)* Ici, t'as quand même tout le boulot à faire ! Tu recommences à zéro, tu recommences à zéro. Discuter avec les gens, les convaincre... C'est comme si tu repartais de la case de départ.

La « liberté » de mouvement au travail, l' « autonomie », qu'elle soit syndicale ou individuelle au niveau du poste du travail, apparaît ici comme un acquis lié à un « passif », celui des différents conflits qui ont marqué l'histoire du site de Seine-Saint-Denis. La direction aurait donc

composé avec une CGT présente sur le terrain, forte de l'expérience des conflits de 1982 à 2007. Le contraste avec Mulhouse est d'autant plus fort, puisqu'interrogé sur ses rapports avec ses collègues, François affirme que, malgré les dernières évolutions de la situation économique de l'entreprise, ces derniers rechignent à parler syndicalisme ou politique. Il faut considérer ces propos à partir de sa position. François se veut le représentant de la tradition syndicale de PSA-Aulnay (lorsqu'il se présente au travail les premiers jours, il n'hésite pas à porter le t-shirt des grévistes de son ancienne usine). La lutte contre la fermeture a constitué dans son parcours un moment fort de politisation. C'est en ce sens que son jugement sur le désintérêt de ses collègues pour le syndicat et la politique est relatif à sa trajectoire personnelle. Il n'hésitera pas à qualifier cette attitude de « docilité » lors de notre entretien de 2014 sur les premières conséquences du NCS à l'usine :

Les gens en discutent. Bon, ils râlent un peu, mais c'est tout. Ils sont pas prêts à se battre. On a fait une action hier, il y avait personne, que les délégués...

- *Genre, une centaine de personnes ? (Le nombre de militants que la CGT réussit à mobiliser seule)*

Non, même pas ! On était quelque chose comme 25...

- *C'est pas très motivant... Qu'en pensent les gens ? Leur emploi est menacé, ils savent pas trop à quoi s'attendre pour le futur.*

Là ils pensent que c'est une histoire de gros sous, que PSA veut encore ramasser de la fraîche. Ils ont bien vu que derrière ça il y a quelque chose, qu'il y a un risque que PSA y passe après. Mais ils sont pas encore dans l'esprit que ça va arriver, qu'on va se battre. Pas du tout. Parce qu'ici c'est quand même pas Aulnay ! C'est pas... Ils sont très... Ils sont bien... (*il cherche ses mots*) dociles quoi, dociles. Ça marche bien ici. (...) Autour de moi je discute... Attends, c'est pas Aulnay, hein ! Là-bas [à PSA-Mulhouse], tout est à refaire ! Les gens ont pas l'esprit d'être combattifs. C'est pas du tout comme Aulnay, c'est pas du tout la même ambiance.

En lien avec les différences qu'il observe dans les pratiques syndicales, ses impressions sont aussi pertinentes quant aux différences sur l'intensité du travail d'une usine à une autre. L'absence de « liberté » et d'« autonomie » des militants correspond à un rythme de travail plus soutenu. Les cadences sont aussi rapides que l'autorise le rapport de forces entre syndicat et direction. Pour lui, à Mulhouse le travail est plus intense, la polyvalence plus développée, tout comme l'investissement individuel dans le travail : « Ils acceptent tout ».

- *Tes collègues parlent du plan de compétitivité ?*

Oui, les gens en parlent. Ils admettent que c'est une saloperie, ils admettent que c'est un mauvais coup de la direction, mais les persuader d'aller plus loin c'est quand même beaucoup plus compliqué, qu'ils franchissent le pas de dire : « On va débrayer, on va faire une grève pour ça ». C'est beaucoup plus dur.

Les gens sont pas dans cet esprit-là. *(Pause)* Par rapport à Aulnay c'est vachement des bosseurs... Ah ouais, des fois ça me... Bon, les mecs, ça va ! Ils sont à fond dans leur taf les mec. Ah, ouais.

- *Pourquoi*

Parce qu'ils ont toujours bossé là, et puis ils ont été conditionnés. Et puis, bon c'est pas des feignants non plus, c'est des travailleurs. Ils ont l'habitude de travailler et le travail leur fait pas peur. Puis la direction a dû faire un lavage de cerveaux. Les gens sont conditionnés, hein ! Si tu regardes, quand ils font des briefings et tout ça, la manière comme ils les font, c'est pour faire entrer dans la tête des gens qu'on n'a pas le choix, on doit faire ceci, cela.

L'intensification du travail peut être mesurée à partir de critères objectifs comme la vitesse de ligne ou le nombre de pièces produites par minute. Mais elle revêt toujours une dimension subjective dans la mesure où le travail n'est pas dissociable de l'environnement dans lequel il s'accomplit ou de la reconnaissance dont il peut bénéficier. Il est difficile de savoir, à partir de ces propos, si le travail est effectivement plus intense à Mulhouse qu'à Aulnay. D'autres éléments sont alors à prendre en compte pour expliquer ce décalage d'expériences, tels que sa première expérience avec l'encadrement lors de son attribution de poste, son isolement dans l'atelier, le peu d'autonomie qu'il a au travail, un travail physique auquel il n'est pas habitué, la faiblesse de la CGT locale, etc. Tout ceci contribue à une expérience plus pénible du travail à Mulhouse, à l'idée que le travail est plus « speed », que les autres sont « des bosseurs ».

Une CGT atypique en raison de son fonctionnement en collégiale, une tradition syndicale qui fait peu référence à la mémoire des luttes, où l'on trouverait des « problèmes d'efficacité », etc., sont quelques caractéristiques du syndicalisme CGT à Mulhouse. Le syndicat a malgré tout une audience importante auprès des ouvriers de production sur le site, puisqu'il arrive première au collège ouvrier lors des élections professionnelles. Cette place n'est jamais acquise, puisqu'elle doit sans cesse la disputer aux syndicats de l'Alliance, qui s'appuient sur une longue tradition du syndicalisme conservateur.

3. Des ouvriers conservateurs ?

L'« archipel Peugeot » a donc deux visages dont nous avons essayé de rendre compte. L'un, associé à la mémoire des luttes, souvent victorieuses, référence ou modèle du mouvement ouvrier français. L'autre, à l'image du quotidien prosaïque du travail à l'usine et des difficultés de la condition laborieuse. « Combativité » et « conservatisme » se manifestent différemment à PSA-Mulhouse, entraînant des dynamiques collectives contrastées.

Si nous avons donné une priorité dans la conduite du terrain et dans l'analyse des réponses données à la crise dans l'usine en accordant une place privilégiée aux militants syndicaux, lorsque nous avons commencé à enquêter sur les conséquences de la crise chez les ouvriers de PSA-Mulhouse, nous avons aussi essayé de réaliser des entretiens avec des ouvriers situés entre le pôle « contestataire » des militants de la CFDT et de la CGT et le pôle « conservateur » du syndicalisme pro-patronal. Notre but était alors de saisir un autre discours que celui du syndicalisme contestataire, qui se place souvent dans une posture de dénonciation face à l'enquêteur. De la même manière, il s'agissait de comprendre la stabilité sociale propre à l'usine et d'interpréter la forte prégnance des syndicats pro-patronaux au CPM. En effet, la sociologie a souvent établi une équivalence entre adhésion syndicale et adhésion aux valeurs de la gauche. Les syndicats regroupaient les ouvriers « de gauche » et constitueraient des contre-pouvoirs à l'autorité patronale au sein des entreprises. Pourtant, plusieurs usines ont connu pendant de longues années l'hégémonie d'un syndicat « maison ».

De plus, la question du « conservatisme ouvrier » a pris de l'importance depuis quelques années, en raison du discours médiatique sur le racisme en milieu ouvrier, accompagné de certaines représentations littéraires concordant avec cette image. Nous pouvons penser au best-seller d'Édouard Louis, *En finir avec Eddy Bellegueule*, où le père, ouvrier d'usine en Picardie, apparaît comme un concentré de lieux communs sur l'ouvrier contemporain : raciste, homophobe, alcoolique, violent, bref, réactionnaire. Par un étonnant retournement, les classes dangereuses ne sont plus celles qui menacent l'ordre social par leurs velléités d'émancipation, mais celles qu'il faut discipliner, domestiquer et éduquer au nom des valeurs progressistes.

La question du conservatisme d'une fraction importante du monde ouvrier n'est pas nouvelle. Jacques Capdeville et René Mouriaux lui ont consacré une enquête pionnière dans les années 1970³¹¹, où ils ont tenté de mettre au jour les caractéristiques de ce sujet en apparence « anormal ». Pour eux, le conservatisme ouvrier est différent de celui des classes dominantes, tout en étant hétérogène. Il correspond à la position sociale des ouvriers dans la société et à leurs espoirs d'ascension sociale, c'est-à-dire à l'accession à des privilèges qu'ils ne connaissent pas, ou à leur conservation. De la même manière, selon eux, ce conservatisme peut varier selon la présence de forces politiques ou de syndicats « de gauche » sur le lieu de travail. En outre, il est favorisé aussi par les politiques patronales, ou par le syndicalisme conservateur. En ce sens, la présence d'une alliance syndicale entre la CFTC, FO et la CFE-CGC aurait contribué à l'absence de conflits au

³¹¹ CAPDEVIELLE et MOURIAUX, *op. cit.*

CPM. Cependant, est-ce que ces caractéristiques correspondent au profil des ouvriers adhérant à un des syndicats de l'Alliance ? Est-il un frein à la contestation des stratégies patronales à l'usine ? À travers une étude de cas, nous allons voir que la figure de l' « ouvrier conservateur » mérite d'être nuancée. En effet, plusieurs travaux sur le vote ouvrier pour des partis d'extrême droite montrent que le sens que les membres des classes populaires donnent à ce vote n'a rien d'univoque³¹².

Manuel travaille au système 1 en habillage caisses, en tournée A. Il est issu d'une famille ouvrière mulhousienne : ses deux parents travaillaient à l'usine Citroën de la ville avant que celle-ci soit reprise par Peugeot lors de la faillite de l'entreprise. Entré à PSA en 1990 avec un CAP cuisinier et une expérience dans une usine de charcuterie, il est devenu ouvrier polyvalent grâce à un certificat de qualification paritaire de la métallurgie obtenu sur le tard. L'entretien a lieu chez lui en juin 2014, dans un appartement de l'est de la ville, situé dans un quartier populaire avec une forte présence immigrée. Il a lieu après la négociation et la mise en place du plan de compétitivité, donc à un moment où PSA commence à entrevoir une issue à sa crise, au prix d'une transformation profonde de l'organisation du travail et de ses exigences. Il m'a accordé l'entretien grâce à Luc, envers qui il a un profond respect, même si Manuel est adhérent à la CFTC depuis de longues années. En quelque sorte, il est représentatif de ces ouvriers du système 1 qui, en changeant de système, voient tout leur système d'habitudes au travail bouleversé après 25 ans d'ancienneté à PSA. Changer de système veut dire être muté sur une autre tournée, et se traduit aussi par la perte d'une prime. En outre, la fermeture du système 1 n'implique pas seulement pour lui une renégociation imposée de petits avantages que la direction remet en cause, tels que les primes, les postes, les horaires, etc., mais aussi l'absence de prévisibilité à moyen terme. Ces changements provoquent aussi chez des enquêtés comme lui une angoisse quant à leur futur.

Face au chef, il n'hésite pas à mettre en avant ses compétences d'ouvrier « polyvalent », capable d'occuper plusieurs postes en cas d'absences non remplacées. Au moment de l'entretien, il remplace une ouvrière qui ne veut pas tenir un poste difficile à cause de ses restrictions médicales. De ce fait, il entretient un bon rapport avec son chef, avec qui « ça se passe très bien ». Ce rapport au travail sous le signe de l'investissement et de la disponibilité a lieu même dans des moments qui ne sont pas productifs. Manuel est aussi « chef de bus », c'est-à-dire qu'il est chargé de récupérer les tickets de bus des nouveaux arrivants ou des intérimaires. Cette petite responsabilité lui donne droit à une prime d'à peu près deux euros par jour, c'est-à-dire une quarantaine d'euros par mois. Sans que cette prime soit négligeable pour le salaire mensuel d'un ouvrier de chaîne, on peut la voir

³¹² GIRARD Violaine, « Au-delà du vote FN. Quels rapports à la politique parmi les classes populaires périurbaines ? », *Savoir/Agir*, vol. 26, no. 4, 2013, pp. 23-27.

aussi comme un petit profit symbolique, en raison de la reconnaissance qu'elle peut accorder.

Dans l'extrait d'entretien suivant, sa disponibilité au travail se manifeste également lors des conflits à l'usine, puisque sa polyvalence devient un outil dans les mains de son chef pour remplacer les ouvriers grévistes :

Je tourne, moi je suis polyvalent. Si tu préfères, mon RG, mon chef, il peut me mettre là où il veut. Il peut manquer une personne en HC, je peux aller la remplacer, je peux aller en HC2... Moi je connais tous les postes. Admettons qu'on soit en grève, ils vont me mettre au secteur portes, ils peuvent me mettre au Système 2 aussi. (...) Dans chaque secteur, chaque chef a un polyvalent et tous les polyvalents sont en poste. Et comme on faisait du chômage, de l'APLD, ils prennent pas des intérimaires.

Ces attitudes seraient exceptionnelles si elles étaient minoritaires. Pourtant, la CFTC revendique 2 000 syndiqués et FO 3 000 (sans que l'on puisse vérifier l'exactitude de ces chiffres), c'est-à-dire plus de la moitié de l'effectif du site en 2014. Le dévouement au travail, qui prend la forme d'une disponibilité à occuper des postes que d'autres ne veulent pas assurer, mais aussi de la recherche d'une forme de reconnaissance de la part du chef, est ici accompagné de la prise en charge de tâches que la plupart des militants syndicaux méprisent. Souvent dictée par des contraintes économiques, cette « boulimie de travail »³¹³ est érigée en morale de vie. Ainsi, au sujet des intérimaires qui abandonnent leur mission avant la fin à cause de la dureté des conditions de travail à PSA-Mulhouse, il déclare : « Il faut bosser, si tu bosses pas, tu gagnes pas ta vie. Avant de trouver autre chose, c'est pas évident. *(Pause)* C'est ça le problème ». Cette morale n'a rien d'une simple adhésion idéologique mais plutôt repose sur le système de faveurs et d'avantages décrit dans le chapitre 1 sur lequel s'appuie l'hégémonie des syndicats de l'Alliance.

Le conservatisme de certains ouvriers se manifeste tout particulièrement lors des moments de conflictualité à l'usine, dans une attitude anti-grève. Cultivée par les syndicats « maison », cette attitude peut être contreproductive s'il y a un changement d'orientation de la part de ces syndicats. Le débrayage du 11 septembre 2013 a été le plus important depuis la grève de 1989. Pourtant, Manuel a décidé de ne pas débrayer, malgré l'appel de son syndicat à participer à la grève.

- En septembre il y a eu des débrayages contre le Nouveau Contrat Social.

Ouais, mais moi je suis pas sorti. Parce que si moi je sors... Il y a eu la CGT, CFDT et CFTC, mais moi je suis pas sorti. Moi j'étais pas relais, ça fait seulement un mois que je suis relais. Si jamais je sors, ils vont me taper sur les doigts, et après ? On va voir s'ils vont me défendre...

³¹³ SCHWARTZ Olivier, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Presses Universitaires de France, 2009, p. 292.

La peur des représailles est un argument suffisamment fort pour décourager une partie des ouvriers peu habitués à faire grève. Pourtant, la participation exceptionnelle de la CFTC, voire de certains moniteurs ou RG au débrayage l'aurait prémuni contre une quelconque punition. Ici, sans expliciter ce que « ils » recouvre, le syndicat ou l'encadrement (ou les deux), Manuel préfère se tenir à l'écart du débrayage. De plus, il a le souci d'être reconnu comme responsable par l'encadrement. Ce respect de l'ordre et de la hiérarchie, même quand il est contraire à la ligne du syndicat - lui-même conservateur - est solidaire d'une volonté de progresser au sein de l'entreprise. Dans le cas de Manuel, on le voit dans ses tentatives (infructueuses) de devenir moniteur. En effet, seule une amélioration de son sort individuel est envisageable, correspondant à une promotion personnelle. Pour Xavier Vigna, chez l'ouvrier conservateur, le « nous » ouvrier est dissout dans le « nous » de l'entreprise. : « Ainsi, l'ouvrier conservateur pose l'entreprise comme une unité, à laquelle il appartient et dans laquelle il se reconnaît. (...) La communauté est clairement affirmée, au point qu'on présente l'usine comme une famille : en filigrane, surgit l'analogie du patron et du père soucieux de ses enfants. »³¹⁴.

Au quotidien, le rejet de la grève et des syndicats contestataires se manifeste aussi dans le rapport aux autres dans le cadre du travail. On voit alors se rejouer des formes de division de la main-d'oeuvre qui recouvrent de nouvelles catégories mais qui sont sur plusieurs points comparables à celles qui ont eu cours au moment de la création de l'usine. Lorsqu'on aborde les raisons de son adhésion à la CFTC, Manuel emploie un discours « anti-jeunes » qui met en cause le rapport distancié que ceux-ci auraient au travail. Dans l'épisode rapporté ci-dessous, alors qu'un jeune exprime sa fatigue en « gueulant » quelques minutes avant la fin de la tournée 13h06, Manuel réagit ainsi :

Moi je cherchais [la CFTC] pour me défendre, pour que j'aïlle en TA. Parce que moi la TB j'en peux plus. J'ai travaillé en TB, c'est même pas la peine. (*Je lui demande pourquoi*) Il y a des gens... Déjà l'ambiance elle est pas terrible. T'as un jeune, une fois qu'il commence à être 13h, on finit à 13h, il commence à gueuler : « Ouais, ceci, cela ! ». Après, si jamais le moniteur il vient à la chaîne, il gueule encore plus. Ça me saoule. Tous les jours, c'est infernal. (*Pause*) Alors les jeunes... Les jeunes ils s'en foutent...

Source de légitimité et sphère d'investissement, le travail est en même temps le lieu de la

³¹⁴ VIGNA Xavier, *L'insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d'histoire politique des usines*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2007, p. 237.

domination. Ces formes d'investissement peuvent être pour des ouvriers comme Manuel des formes de compensation. Effectivement, Manuel ne légitime pas l'ordre social en entretien, puisqu'il n'hésite pas à critiquer les conditions de travail : « C'est une catastrophe, c'est de pire en pire Peugeot. Les postes sont très chargés. Les postes sont chargés à mort et la chaîne va vite ». Sans qu'il puisse trouver une forme de légitimité de son travail à partir du salaire ou d'une qualification, il s'investit dans les marges que lui laisse le travail à la chaîne à PSA (la polyvalence et les petites responsabilités). Cet investissement est à la fois encouragé et entretenu par la forte présence de syndicats conservateurs qui entretiennent des relations clientélares avec leurs adhérents. Cela confirme certains éléments de l'analyse de Jacques Capdevielle et de René Mouriaux, pour qui « pas plus que l'ouvrier de gauche, l'ouvrier conservateur ne surgit spontanément. Stimulée par les politiques patronales, la conscience politique ouvrière de droite est alimentée et structurée par les partis de droite et par certains syndicats conservateurs ; elle est aussi souvent réaction au discours de gauche et déception devant l'événement. »³¹⁵

Au moment de l'entretien, Manuel, en plus d'être adhérent, est « relais » de la CFTC dans son secteur. Pour lui, « c'est comme délégué », il donne un coup de main pour distribuer les tracts syndicaux, et il agit comme informateur dans le secteur : « S'il y a un problème sur ma ligne, je l'appelle [la déléguée CFTC]. Je lui dis : « Écoute, cette personne elle a un problème. Tu peux aller la voir ? » ». Les ouvriers « relais » sont très mal vus par les militants CFDT et CGT, qui voient en eux avant tout des « mouchards » et des « balances ». Néanmoins, pour Manuel, son adhésion aux syndicats de l'Alliance et cette fonction lui facilitent l'accès à certains avantages. Il a d'abord été adhérent à FO, lorsqu'un responsable l'a aidé à « passer ses points » (obtenir une augmentation). Après quatre ans dans le syndicat, il a voulu devenir moniteur, mais celui-ci ne l'a pas aidé face à son RG. C'est à ce moment-là qu'il a quitté FO et rejoint la CFTC.

Manuel entretient des espaces de légitimité aussi en dehors du travail. Dans son quartier, les vagues migratoires d'Italiens, d'Espagnols et de Polonais ont laissé place aux Maghrébins et aux Turcs. Ceci rappelle une bipartition du monde entre un « eux » et « nous » chez certains ouvriers, qui traverse les frontières de classe et recouvre des catégories de type ethno-nationales, ce qui se traduit par la suite par un vote pour les partis d'extrême droite particulièrement élevé en Alsace : « Une fois de plus, il semble que les ouvriers conservateurs déplacent les catégories fondatrices dans l'opposition entre « eux » et « nous » : les communautés dont ils se réclament, l'entreprise, le pays, s'opposent aux identités de classe marquées par l'opposition entre les ouvriers et les chefs ou

³¹⁵ CAPDEVILLE et MOURIAUX, *op. cit.*, p. 30.

les patrons. »³¹⁶

Ce racisme n'a rien de nouveau. Il exprime l'« exacerbation des luttes de concurrence » au sein des classes populaires, liée à l'insécurité matérielle installée depuis plus d'une vingtaine d'années³¹⁷. Or ces tendances sont renforcées dans des périodes de crise, comme c'est le cas depuis 2012 dans les usines du groupe PSA. Le « racisme ouvrier » de Manuel doit surtout être compris comme la volonté de « fuir » les fractions les plus précaires des classes populaires, celles d'origine immigrée. En effet, le gel des salaires, l'incertitude quant à l'avenir de l'usine et le durcissement des conditions de travail font craindre un déclassement qui conforte les divisions au sein des classes populaires. On peut lire cette crainte dans l'extrait suivant, lorsqu'il est interrogé sur les changements survenus à l'usine depuis le début de la crise, notamment la mise en place du NCS et le projet de fermeture d'une ligne de montage :

J'espère que ça marchera, j'espère que ça va marcher [Il fait référence au NCS et la fermeture du système 1]. Là, c'est une catastrophe. On voit des usines qui ferment ici et ça c'est pas évident. Même acheter une voiture, il faut y aller ! Déjà moi j'arrive même pas à vendre mon appartement. J'ai quand même deux enfants, j'essaie d'acheter ailleurs. Après, s'il y a personne qui veut acheter... Je l'ai mis à 145 000 euros.

- Pourquoi personne veut acheter ?

Peut-être ils ont pas le prêt, ou ils ont pas de sous. Il y a déjà eu une fois un appel... On me demandait où c'était situé. Je leur dis : « C'est juste en haut de X. ». Il me dit : « Non ». Mais bon... (*En parlant moins fort*) Après, peut-être ils veulent pas parce qu'il y a des Arabes et des Turcs. (...) Venez le soir voir un peu. Il y a des Turcs et des Kurdes, il y a de tout. Ils sont assis sur des bancs et ils fument la chicha... C'est catastrophique... Quand moi j'habitais ici quand j'étais plus petit... C'est le jour et la nuit. Avant c'était tranquille. Maintenant il n'y a plus que des Arabes, des Turcs...

Dans quelle mesure s'agit-il d'un discours volontairement provocateur, tenu exprès devant un « intellectuel », quelqu'un extérieur au monde ouvrier venu enquêter sur les dynamiques qui le traversent depuis la crise ?³¹⁸ Deux éléments nous permettent d'écarter cette hypothèse. Tout d'abord, la proximité avec Luc, que Manuel respecte (il exprimera à plusieurs reprises pendant

³¹⁶ VIGNA, *op. cit.*, p. 238.

³¹⁷ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, « Les ouvriers et le FN. L'exacerbation des luttes de concurrence », in MAUGER Gérard et PELLETIER Willy (dir.), *Les classes populaires et le FN. Explications de vote*, Editions du croquant, 2016, p. 133-148.

³¹⁸ C'est également la question que se posent Stéphane Beaud et Michel Pialoux lors de leur enquête sur la crise du groupe ouvrier dans les années 1980-1990 : « Comment parler devant des gens qui ne peuvent pas bien comprendre ce qu'est la peur face à l'avenir, qui ont toujours une vue moraliste et qui considèrent que les immigrés sont toujours, par définition, les « faibles », alors qu'une bonne partie des ouvriers français se sent devenir matériellement et symboliquement profondément dévalorisée ? », BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 138.

l'entretien ce respect : « Luc, il a pas peur »), qui a contribué à réduire la distance entre l'enquêteur et l'enquêté lors de plusieurs entretiens. Puis, au cours de l'entretien Manuel constate l'accent de l'enquêteur et engage une discussion sur nos origines respectives (père Asturien dans son cas, père Catalan dans le nôtre), ce qui crée une forme de complicité. Peut-être alors pense-t-il que nous pouvons le « comprendre », que nous pouvons nous mettre à sa place et nous reconnaître dans ses propos sur les Turcs et les Arabes.

Ce racisme ouvrier est encore honteux, puisqu'il préfère encore s'affirmer à voix basse devant son interlocuteur. Il exprime aussi un rapport quelque peu idéalisé au passé (« avant c'était tranquille ») et une forme d'angoisse à l'égard du futur. En dehors du travail, les usines ferment, les immigrés dévalorisent un bien acquis par des années de travail, en même temps que Manuel ne peut plus accéder à la consommation et donner un niveau de vie acceptable à ses yeux à ses deux enfants. Puis, dans le cadre du travail, la restructuration à l'oeuvre à PSA depuis 2013 implique de changer de tournée et de perdre de maigres avantages.

Ces développements nous permettent de penser autrement le « conservatisme ouvrier » de Manuel. Celui-ci n'a rien d'une adhésion aux valeurs traditionnelles « de droite », mais est lié au renforcement de l'insécurité sociale. En ce sens, nous pouvons suivre Olivier Schwartz, pour qui il ne s'agit pas toujours d'un conservatisme « de principe », mais plutôt d'une forme de protection qui se manifeste plus ou moins selon la conjoncture. C'est ce qu'il affirme au sujet des ouvriers du Nord, pour qui l'adhésion aux normes conjugales du familialisme révèle surtout la recherche d'un « lieu à soi » et d'un accès à des identités légitimes.³¹⁹ En effet, le groupe ouvrier est fortement structuré par la famille et le foyer. Ce qui peut apparaître à un observateur extérieur comme un conservatisme idéologique, peut s'avérer être en réalité un mode d'existence pragmatique.

De plus, d'autres éléments permettent de nuancer la figure de l' « ouvrier conservateur ». Son usage, en apparence strictement utilitaire, de l'appartenance syndicale, masque la contradiction entre des loyautés syndicales et individuelles. FO ou la CFTC lui ont rendu des « services » qui justifient son adhésion aux syndicats de l'Alliance, mais c'est de Luc dont il se sent proche. Il dit lui-même que le sens de cette adhésion est de pouvoir se protéger et de pouvoir progresser plus facilement dans sa carrière. Pourtant, en raison de l'individualisation de la relation syndicale, ceci ne l'a pas empêché de donner sa voix « à Luc » lors des élections professionnelles. En même temps, nous pouvons dire qu'il se retrouve dans une forme de contestation par délégation, puisqu'il n'ignore pas les positions de la CGT. En effet, il dira de la CGT : « Au moins, eux ils essayent » :

³¹⁹ SCHWARTZ, *op. cit.*, p. 90.

Moi avec Luc je m'entends très bien. Quand on va aller voter, parce que l'année prochaine on va aller voter... Moi je suis à la CFTC, on est d'accord, mais je vais pas voter pour eux. Ça eux ils le savent pas, mais par contre moi je le sais. J'ai jamais voté pour eux (*rire*). Ils sont trop cons. (...)

- *Vous êtes à la CFTC, mais jamais vous n'avez voté pour eux ?*

J'ai toujours voté pour Luc (*Rire*). Après je suis pas à la CGT, mais j'ai toujours voté pour eux. Je l'ai toujours dit à Luc : « De toute façon je voterai jamais pour eux, je vote toujours pour vous ». Quand j'étais à FO c'était pareil. Je votais pas pour FO, je votais pour la CGT (*rire*). Il y en a d'autres qui mettent une enveloppe blanche, il y a rien dedans, moi je votais CGT (*rire*). Parce que moi et Luc, on s'entend très bien. Après, il m'a dit qu'il va voir ce qu'il peut faire... Il faut une réponse avant vendredi [pour rester en TA].

Cette contradiction entre les loyautés s'exprime également lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes qui dépassent les compétences des syndicats hégémoniques. Lorsque Manuel comprend qu'il sera muté en tournée B et que son syndicat ne pourra rien faire pour modifier la situation, celui-ci finit par faire appel à Luc. Il se trouve alors dans un conflit de loyautés quand la CFTC le somme de choisir.

Moi quand je suis allé à mon délégué, après je suis allé voir Luc pour lui dire : « Je me suis pris la tête avec mon délégué ». Ils m'ont pris la tête, parce que je suis allé me plaindre. Ils m'ont dit : « Tu choisis nous, ou tu choisis la CGT ! » Que je suis obligé de choisir ! J'ai vu une personne dehors, j'ai discuté avec lui, il m'a envoyé Luc. Je veux aller en TA, je veux pas aller en TB. Si eux ils veulent rien foutre, je suis obligé de voir ailleurs. Après, ils font : « Ouais, tu vas voir, ils vont te pourrir la vie. Nous on pourra plus t'aider ». De toute façon, je paie un syndicat pour quoi faire ? Vous êtes là pour me défendre ! Ça n'a rien à voir si je suis allé voir ailleurs. Vous, je vous demande que je puisse rester en TA. Vous me dites « c'est mort » tout de suite. Je suis sûr que vous avez même pas demandé au RG, voir avec une autre personne si on peut m'aider, alors je suis allé voir Luc. Après ils me font : « Ouais, on t'a donné le gilet, on t'a fait passer relais ! Maintenant tu nous fais des coups par derrière ». Je fais pas de coups par derrière, je suis allé voir cette personne, elle a pas pu m'aider, c'est tout. Après si tu veux, je te rends ton gilet, je te donne tout et puis je dégage. (...) Je paie un syndicat pour quoi faire ? Si je paie un syndicat, c'est pour me défendre.

Ainsi, les fidélités syndicales ne sont jamais définitives, ni la conscience de ses propres intérêts n'est libre de contradictions. On voit, à partir de ce cas que les fidélités syndicales sont construites dans le cadre du travail syndical quotidien dans les ateliers à partir de l'efficacité de l'action syndicale et que celles-ci ne constituent en rien une adhésion idéologique à un programme ou à une liste de revendications. L'adhésion de certains ouvriers aux syndicats conservateurs est

utilitaire (en témoigne aussi l'adhésion d'ouvriers musulmans à un syndicat « chrétien »), comme s'ils payaient leur protection en échange de voix aux élections professionnelles et de cotisations annuelles. C'est pour cela qu'à ses yeux, Manuel « paie un syndicat » en échange d'un service. Dans certaines usines, la présence hégémonique de syndicats « maison » est encouragée par les directions, comme à Mulhouse avec l'Alliance. Ceci favorise l'émergence d'un système de fidélisation des adhérents à travers la distribution de petits avantages et l'entretien d'attitudes conservatrices en milieu ouvrier.

Cependant, des comportements contradictoires peuvent coexister car la fragilité de ce système tient à ce que les adhésions sont intéressées : un ouvrier adhérent à la CFTC peut, dans l'isoloir, à l'abri du regard du chef et des responsables de son syndicat, voter pour la CGT³²⁰. De même, dès que ce système ne peut plus satisfaire les attentes des adhérents, il s'effondre. Les transformations à l'usine rendent plus difficiles la négociation et l'attribution d'avantages (postes, primes, etc.). En effet, lorsque Manuel a sollicité sa déléguée CFTC pour ne pas être muté en tournée B, celle-ci n'a pas su l'aider. Il s'est donc tourné vers Luc, envers qui il a une loyauté qui dépasse le cadre des fidélités syndicales. On le voit notamment dans le fait qu'il ne dit pas voter « pour la CGT », mais « pour Luc ».

Ce détour par la question de l'« ouvrier conservateur » à partir d'une étude de cas nous a permis de dessiner le profil des adhérents de l'Alliance à PSA-Mulhouse. Manuel adhère à l'Alliance et lui donne sa voix lors des élections professionnelles en raison du système clientélaire qu'elle entretient. À son tour, ceci a des conséquences sur le degré de conflictualité à l'usine. Cela a été le cas lorsque PSA est entrée en crise, alors l'Alliance a pesé de tout son poids dans l'impossibilité de contester les plans de la direction.

Conclusion

L'histoire de l'usine mulhousienne montre que celle-ci a été conçue et construite en rupture avec les logiques qui ont prévalu à Sochaux cinquante ans plus tôt. Construite loin du centre-ville (faisant appel à de la main-d'oeuvre des régions rurales environnantes et des anciennes colonies françaises) et favorisant le développement d'un syndicalisme conservateur pour enrayer la progression du syndicalisme contestataire (CGT et CFDT), le CPM était pensé comme un anti-

³²⁰ Bien sûr, ce phénomène n'est pas massif. Une enquête à part sur le syndicalisme de l'Alliance serait nécessaire afin de confirmer certains de nos propos.

Sochaux. Cela a donné de sa main-d'oeuvre une image de « bons enfants de l'automobile »³²¹. Ainsi, nous avons essayé de fournir de nouveaux éléments d'explication de la stabilité des relations à l'usine, éléments qui sont réactualisés lorsque le groupe PSA traverse sa crise en 2012. La place centrale de l'Alliance et son système de distribution de biens et de faveurs se répercute ensuite sur toute une partie de la main-d'oeuvre, à l'image de Manuel. Ce dernier illustre les logiques qui guident l'adhésion aux syndicats de l'Alliance, en même temps que la fragilité sociale qui menace les ouvriers de l'usine. Enfin, ce système apparaît comme une contrainte supplémentaire à laquelle doivent s'affronter ceux qui souhaitent contester les stratégies patronales : la CGT PSA-Mulhouse apparaît isolée dans le champ syndical de l'usine. Nous avons essayé d'étudier le fonctionnement interne du syndicat, ainsi que les difficultés de l'engagement syndical à l'usine. La singularité de PSA-Mulhouse transparaît aussi dans le fonctionnement en collégiale de la CGT et dans sa difficulté à retrouver une base militante large. Cela n'empêche pourtant pas le syndicat de recueillir une proportion importante des voix lors des élections professionnelles au premier collègue.

³²¹ FISCHER et PROST, *op. cit.*, p. 103.

Chapitre 4 - Faire travailler plus : l'introduction d'un dispositif de rallongement horaire

Les mesures visant à réorganiser le temps de travail à l'usine sur la journée ou sur l'année sont au coeur des accords de compétitivité du groupe PSA. Les études sur les temporalités du travail ont peu traité jusqu'à présent les variations de la journée de travail et de ses modifications³²². Comme le souligne Jens Thoemmes, la sociologie du travail s'est avant tout penchée sur les effets de la quantité de travail donnée aux ouvriers, que ce soit en termes de « fatigue » ou de « récupération » des forces physiques, puis sur la pluralité des régimes temporels et sur le lien entre temps de travail et temps des loisirs³²³. De la même manière, les débats du début du XX^e siècle se sont progressivement concentrés sur la durée hebdomadaire de travail, laissant de côté la question du travail journalier.

Ce n'est qu'à partir des années 1990 que cette question est abordée, toutefois indirectement, lors de « l'épisode des 35 heures »³²⁴. Les chercheurs mettent en évidence à cette occasion le fait que le mouvement de long terme de réduction globale du temps de travail³²⁵ s'accompagne d'un processus d'intensification et de flexibilisation de ce dernier³²⁶. Si les 35 heures ont été mises en place au nom de l'efficacité économique et de la flexibilité, elles l'ont également été au nom de l'emploi et de l'amélioration des conditions de vie et de travail des salariés. En outre, les 35 heures ont contribué à une fragmentation du salariat populaire : de fait, pour une « minorité importante » des catégories populaires, les 35 heures ont signifié avant tout une augmentation de l'imprévisibilité

³²² Certains résultats présentés ici ont été publiés dans CARBONELL Juan Sebastian, « « Dix minutes, c'est rien » », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 12, 2018, mis en ligne le 01 mai 2018, consulté le 08 juin 2018. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/3597>

³²³ THOEMMES Jens, « Sociologie du travail et critique du temps industriel », *Temporalités* [En ligne], 8, mis en ligne le 09 juillet 2009, consulté le 06 février 2017. URL : <http://temporalites.revues.org/92>

³²⁴ A ce sujet, lire BRUNHES Bernard, CLERC Denis, MEDA Dominique et PERRET Bernard, *35 heures : le temps du bilan*, Desclée de Brouwer, 2001, ou encore les travaux de PÉLISSE Jérôme, *A la recherche du temps gagné, des salariés aux 35 heures*, Document d'Etudes de la Dares, n°54, mai 2002, ou pour un résumé, « Retour sur les 35 heures et ses ambivalences », *Savoir/Agir*, n° 3, 2008, p. 21-30. De même que le traitement qui en est fait par BAUDELLOT Christian et GOLLAC Michel (avec la collaboration avec BESSIERE Céline, COUTANT Isabelle et GODECHOT Olivier), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur au travail en France*, Paris, Editions Fayard, 2003. Enfin, pour l'industrie automobile on peut lire le chapitre que Stephen Bouquin consacre à la question dans *La valse des écrous*, op. cit.

³²⁵ A la fin du XIX^e siècle, on aurait travaillé en moyenne 3000 heures par an, tandis que dans les années 1990 seulement 1600 heures en moyenne (MARCHAND Olivier et THELOT Claude, *Deux siècles de travail en France*, Paris, INSEE, 1991).

³²⁶ Comme le montrent Christian Baudelot et Michel Gollac, pour les salariés d'exécution (ouvriers et employés), la réduction du temps de travail n'a pas eu de conséquences directes sur le bonheur au travail lorsque cette réduction a été accompagnée d'une augmentation de la charge de travail.

des horaires et une densification du travail, entraînant ainsi une dégradation des conditions de travail³²⁷.

Le temps de travail « atypique » et « hors norme »³²⁸, c'est-à-dire des horaires changeant cycliquement ou alors simplement irréguliers, concerne d'abord une minorité socialement située : principalement des femmes, des salariés d'exécution, des temps partiels et des travailleurs sans qualification. Or il semble s'étendre aujourd'hui à des catégories nouvelles en raison des différentes mesures patronales et gouvernementales qui visent à prolonger la journée de travail et à accroître l'imprévisibilité des horaires dans diverses branches de l'économie. La prolongation de la journée de travail et l'accroissement de la flexibilité des horaires sont justifiés tout particulièrement depuis le début de la crise économique de 2008 par la nécessité de redresser économiquement l'industrie du pays. En effet, les accords de compétitivité ou l'organisation de référendum d'entreprise ont eu pour but, entre autres, une prolongation et une flexibilisation du temps de travail sans augmentation salariale³²⁹. Au moment de la négociation du NCS, PSA cherche à négocier les moindres détails de la condition salariale, que ce soient les salaires, la mobilité géographique, le temps de travail, etc. Ce chapitre s'intéresse à l'introduction d'un dispositif de modulation horaire appelé « Garantie journalière de production » ou *overtime* (voir encadré). Il est apparu au fil des entretiens que le dispositif d'*overtime* était au centre des inquiétudes des enquêtés. Celui-ci a commencé à être mis en place en 2014, puis son usage s'est généralisé les années suivantes au point que, pendant certaines périodes, les salariés font de l'*overtime* tous les jours de la semaine. Nous avons fait le choix d'étudier ce dispositif en apparence insignifiant (il ne modifie la journée de travail que de dix minutes), car il nous semble profondément révélateur des transformations en cours dans l'industrie et des dynamiques qui traversent le travail ouvrier contemporain.

Ce dispositif doit être pensé conjointement aux modifications de la modulation horaire (cf. chapitre 5). Nous faisons l'hypothèse que l'introduction de l'*overtime* et les modifications de la modulation horaire dans des secteurs épargnés jusqu'à présent par certaines formes de « disponibilités

³²⁷ BAUDELLOT et GOLLAC, *op. cit.*

³²⁸ BOISARD Pierre et FERMANIAN Jean-David, « Les rythmes de travail hors normes », *Economie et statistique*, n° 321-322, 1999.

³²⁹ Nous pouvons citer l'exemple relativement médiatisé de l'usine Smart en Moselle, où la direction de l'entreprise a organisé un référendum proposant le passage aux 39 heures payées 37, en échange du maintien de l'emploi jusqu'en 2020.

té temporelle »³³⁰ constituent un changement durable de la « norme temporelle de travail »³³¹. Enfin, nous pouvons aussi présumer que l'imposition d'une disponibilité accrue au travail est constitutive du changement de « régime de production » à l'oeuvre dans l'industrie automobile depuis la crise économique. En outre, ces changements invitent à s'interroger sur la perception individuelle et collective du temps de travail.

Nous voulons démontrer que l'*overtime* organise une plus grande intégration du temps hors travail dans le temps de travail. On verra ensuite qu'il implique aussi une modulation du temps de travail selon les fluctuations des commandes et des « aléas de la production ». La prolongation de la journée de travail dans le cas étudié introduit ainsi un degré d'incertitude quotidienne dans le temps de travail des ouvriers : la régularité fordienne du temps de production et son expérience se voient brisées. Les conséquences du dispositif se déclinent selon les propriétés sociales des enquêtés. Nous verrons que les ouvriers peuvent plus ou moins s'approprier le dispositif selon des critères tels que l'âge et le poste. Enfin, en modifiant les attitudes ouvrières à l'égard de la prévisibilité, cette incertitude devient potentiellement un nouvel enjeu de luttes au sein des ateliers. Ouvriers et syndicats vont essayer de formuler de nouvelles revendications dans le nouveau cadre horaire.

L' *overtime*, un nouveau dispositif dans les usines automobiles françaises

En France, c'est Toyota qui a d'abord mis en place ce dispositif dans son usine d'Onnaing peu après sa construction en 2001. La direction du site peut exiger de ses salariés quelques dizaines de minutes de travail de plus en moyenne chaque jour en fin de poste, avec un délai de prévenance de plusieurs jours. Des formes d'*overtime* semblent être la norme dans d'autres usines Toyota dans le monde. Le journaliste Satoshi Kamata affirme dans son récit du travail aux usines Toyota dans les années 1970 avoir fait à plusieurs reprises des heures supplémentaires en fin de poste³³². Il en est de

³³⁰ DEVETTER François-Xavier, « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités* [En ligne], n° 4, 2006, mis en ligne le 29 juin 2009, consulté le 09 février 2017. URL : <http://temporalites.revues.org/366>

³³¹ Pour Paul Bouffartigue, la norme temporelle de travail va au-delà des définitions juridiques de la norme. En ce sens, elle inclut une dimension de prescription et de légitimité, tout en étant le résultat d'un compromis, le plus souvent instable et contradictoire entre les parties qui définissent la norme. De la même manière, la dimension vécue et pratique d'une norme temporelle est centrale pour l'analyse : BOUFFARTIGUE Paul (avec la collaboration de BOUTELLIER Jacques), *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012.

³³² Ce temps supplémentaire peut aller d'une demi-heure à deux heures : KAMATA Satoshi, *Toyota. L'usine du désespoir*, Éditions Demopolis, Paris, 2008, p. 39, 40, 43 et 54. Il décrit également les effets produits par cet ajout d'une demi-heure ou une heure au temps de travail « officiel » : « Il est 1 heure du matin. J'ai fait une demi-heure supplémentaire. Pour le poste du soir il y a eu huit heures de travail réel. Pour y arriver, je me suis donné à fond ; alors quand il y a trente minutes en plus à faire, je suis complètement éreinté », *ibid.*, p. 54.

même dans les descriptions que fait Terry L. Besser du travail dans une usine Toyota aux États-Unis dans le Kentucky, dans les années 1990³³³. En janvier 2017, c'est au tour de Renault d'intégrer l'*overtime* dans son dernier accord de compétitivité. Or, la durée de l'*overtime* à Renault peut être plus longue que chez PSA, puisque les salariés peuvent travailler jusqu'à une heure de plus. Ici encore, l'annonce se fait au minimum 48 heures avant.

Les durées effectives de travail à PSA ont été modifiées par la mise en place du dispositif, appelé « Garantie journalière de production » (GJP) dans le Nouveau contrat social. Dans le chapitre 5 de l'annexe 4 du NCS, relatif à la « flexibilité industrielle », qui vise « une organisation du travail adaptée aux activités de l'entreprise et maîtrisée pour les salariés », le dispositif est décrit de la manière suivante : « Au regard des enjeux industriels et économiques, pour rattraper les programmes de production suite à des aléas de type pannes, intempéries, coupures flux, problèmes d'approvisionnement avec le fournisseur, etc., et revenir le plus rapidement possible à une configuration stabilisée, des dispositifs de rattrapage sur la journée pourront être définis par les établissements, après consultation des CHSCT et CE locaux, en complément de la modulation collective ou des heures supplémentaires habituelles ».

Toutefois, son utilisation est inégale selon les usines du groupe. Dans certains sites voués à la fermeture, où la production baisse d'année en année, comme à PSA-Saint-Ouen, il n'est presque jamais utilisé, tandis qu'à Mulhouse les syndicats dénoncent son utilisation « abusive ». Si chez les autres constructeurs, le recours à l'*overtime* est détaillé dans les accords collectifs, chez PSA la définition relativement floue de la « garantie journalière de production » permet d'y avoir un recours en théorie illimité.

1. Un processus d'intégration du temps hors travail dans le temps de travail

L'introduction du dispositif *overtime* a une première série d'effets dans la gestion que font les opérateurs de leur temps de travail et du temps hors travail. La rattrapage d'une partie de la production se fait en effet sur le temps de pause des ouvriers ou en fin de tournée, ce qui implique un rétrécissement des interstices de la chaîne. Ce qui se joue alors dans l'*overtime* n'est pas seulement le surcroît de travail mais aussi la possibilité de maîtriser son temps.

1.1. Un temps sans valeur

³³³ Elle affirme que l'*overtime* peut durer entre une demi-heure ou une heure (mais il n'est pas impossible qu'il dure plus longtemps). Voir : BESSER Terry L., *Team Toyota. Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York Press, 1996, p. 41 et sq.

Une équipe du matin et une équipe de l'après-midi travaillent une semaine sur l'autre en alternance sur les différents ateliers du Centre de production de Mulhouse, dans ce qu'on appelle les horaires de doublage. Puis, une troisième équipe du soir assure la production pendant la nuit, bénéficiant d'une majoration de 18% sur le salaire mensuel. Le rythme de travail garde *en principe* une unité importante sur toutes les usines terminales, où les horaires sont les mêmes pour tous : 5h20-13h06 pour la tournée du matin, 13h06-20h32 pour la tournée de l'après-midi et 20h37-3h54 pour la tournée du soir. Il en va de même pour les pauses, qui ont lieu au même moment : deux pauses de dix minutes et une de 31 minutes pour la tournée du matin (7h-7h10, 9h-9h10, 11h-11h31), une pause de dix minutes, et une de 21 minutes pour la tournée de l'après-midi (15h30-15h40 et 18h-18h21) enfin une pause de dix minutes et une de douze minutes pour la tournée de nuit (23h-23h10 et 1h40-1h52).

Au début du terrain, en 2013, les quelque 7 800 salariés du site de PSA-Mulhouse travaillant sur les deux systèmes sont concernés par ce que Pierre Boisard et Jean-David Fermanian appellent un rythme de travail « hors norme », mais « cyclique », c'est-à-dire un rythme de travail qui, sans être identique d'une semaine à une autre, ou sans être concerné par des horaires de jour, reste prévisible d'une semaine sur l'autre. Or, depuis la mise en place du Nouveau contrat social, l'*overtime* peut modifier le temps de travail le jour-même en cas d'augmentation des commandes ou de pannes dans le flux de la production.

Ce dispositif est donc une mesure complémentaire de la modulation horaire des samedis ou jours fériés, visant à rattraper les jours non-travaillés lors des périodes de chômage partiel lorsque les commandes baissent. Ces samedis sont annoncés à la fin du mois en comité d'entreprise, mais si la direction trouve nécessaire d'organiser une journée de « rattrapage », elle peut annoncer un samedi exceptionnel jusqu'à 48 heures auparavant. Tandis que l'*overtime* peut, au contraire, être annoncé le jour même par les moniteurs ou les Responsables d'unités s'ils pensent que la production journalière ne sera pas garantie. Cependant, là encore, le dispositif ne peut être appliqué que selon certaines règles. L'encadrement a jusqu'à 10h30 pour annoncer l'*overtime* lorsque l'équipe est du matin, et jusqu'à 18 heures lorsque l'équipe est de l'après-midi. Dix minutes sont alors ajoutées au temps de travail habituel.

Au-delà des aspects quantitatifs de la réduction du temps de pause, ce qui est en cause dans l'*overtime* n'est pas seulement le temps de travail supplémentaire en lui-même, mais les enjeux autour de celui-ci. Nicole, âgée de 55 ans, embauchée depuis 1987, travaille jusqu'en 2017 à divers

postes de préparation (approvisionnement de pièces pour la chaîne) en raison de ses restrictions médicales (cf. chapitre 7). Sans travailler sur la chaîne de montage, elle suit le rythme des cadences du montage, et subit donc les mêmes contraintes temporelles que les autres salariés. Lorsque nous lui demandons de nous décrire comment réagissent les salariés comme elle à la mise en place de l'*overtime*, sa réponse ne porte pas directement sur l'usage du temps, mais sur ce que représentent pour elle ces dix minutes de travail en plus :

Dix minutes, c'est rien. Quand on regarde dix minutes dans une journée c'est rien. Mais je vous assure que quand vous avez marché sept heures, dix minutes c'est beaucoup. Et puis ça nous rapporte rien. Dix minutes sur la paye, dix minutes... (*Elle frappe la table de ses mains*) Même si on en fait dix dans le mois... Pour 20 euros je préfère rentrer dix minutes plus tôt chez moi.

- *Vous préféreriez rentrer plus tôt que...*

(*Elle m'interrompt*) Oui, bah oui ! Encore moi j'ai de la chance, j'habite tout près, moi j'y vais en voiture. Mais les pauvres gens qui habitent loin, qui prennent le bus, ils courent pour aller aux vestiaires, sinon ils ont plus de bus ! (*Pause*) Attends, il y un gars, il a 60 ans. Après sept heures de ligne, il a pas envie de courir pour avoir son bus, hein ! Donc c'est inhumain leur truc.

Le recours par la direction à l'*overtime* est vécu par les ouvriers sur le registre de l'énervement. On entend fréquemment lors des entretiens : « c'est énervant », « ça me gonfle », « ça agace », « ça gueule ». Ce qui provoque ce mécontentement chez les ouvriers ce n'est pas seulement ce que dix minutes représentent en termes de charge de travail (effectivement, « dix minutes, c'est rien »), mais plutôt ce qui est vécu comme un accaparement par la direction du temps des ouvriers. La dimension obligatoire de l'*overtime* est en cause. Nicole affirme précisément à ce sujet que « ça [ne leur] rapporte rien » et qu'elle préférerait perdre de l'argent si elle pouvait toujours être maître de son temps.

Cette insignifiance apparente des dix minutes supplémentaires travaillées fait que la première fois que la direction a exigé de l'*overtime* pour le secteur de Nicole, elle n'a pas voulu le faire. C'est seulement lorsqu'un délégué CGT lui rappelle que ce refus pourrait lui valoir un avertissement pour abandon de poste, qu'elle comprend que l'*overtime* est obligatoire. Il n'y a aucun profit à tirer de ce temps supplémentaire, tandis que la direction peut obtenir la fabrication de quelques voitures en plus. En effet, à un moment où la vitesse de ligne correspond à peu près à une voiture par minute, une dizaine de voitures peuvent être fabriquées pendant l'*overtime*. On peut citer également les propos de Mathieu, jeune ouvrier au ferrage, pour qui les dix minutes supplémentaires apparaissent aussi comme un temps sans valeur : « Dans l'ensemble c'est agaçant,

parce que au final tu gagnes pas grande chose... On gagne deux euros par *overtime*. C'est dix minutes de plus, deux euros de plus sur la paie, tu les sens même pas. En général les gens ça les agace plus qu'autre chose, forcément. »

Nous pouvons aussi citer les propos de Christian, ouvrier et militant CGT au montage. L'*overtime* apparaît encore ici comme un temps sans valeur : obligatoire, en apparence insignifiant et en même temps imprévisible, le dispositif est source de mécontentement depuis sa mise en place.

J'ai même été baptisé « anti-*overtime* » dans le syndicat. Parce que vraiment c'est la chose qui me répulse depuis le départ, l'*overtime*.

- Pourquoi ?

Parce que au début on avait quand même cinq minutes avant qu'on pouvait finir, après ils nous ont enlevé ces cinq minutes avant, donc on n'avait plus moyen de ranger les outils, ils nous ont donné un briefing à la place, mais le briefing on est là en train d'attendre, on peut pas préparer les outils. Moi je voyais qu'on nous forçait, pour quoi ? Un euro ? Rester dix minutes de plus, et surtout nous prévenir, mais on sait jamais si on le fait ou on le fait pas ? Le soir c'est avant 18h, parfois ils arrivent à 18h pile et ils nous disent il y aura *overtime*, ou alors ils prononcent l'*overtime* et ils viennent un quart d'heure avant et il y a pas *overtime*. (...) Le soir pareil, quand il y a les gens qui ont les bus et qui finissent à 20h42, quand il y avait le système 2, il y en a qui travaillaient loin, les anciens je sais même pas comment ils faisaient pour courir au bus. Combien de gens j'ai vu louper le bus à cause de l'*overtime*. Il y a eu des gros loupés. Pareil, le repas de midi c'est quand même sacré, ils nous ont détruit les self, on n'a pratiquement plus de moyens de restauration corrects et en plus on n'a plus le droit d'avoir du temps pour manger. Et la seule remarque qu'on nous fait c'est : « Vous n'avez qu'à ne pas être fumeur ». Faut plus être fumeur parce que Peugeot a décidé qu'on n'avait que 20 minutes. Ça c'est empiéter sur notre vie personnelle, je l'appelle comme ça.

Les organisations syndicales se sont saisies de cette question et du mécontentement des salariés dès que le dispositif a été mis en place début 2014. La CGT a été la première à dénoncer le dispositif dans une série de tracts, à travers une pétition contre l'*overtime*, puis par des appels à débrayer au mois de mars 2014. Même si ces débrayages ont réuni seulement 150 personnes sur plusieurs milliers, ils ont permis de faire reculer la direction sur la réduction permanente prévue de la pause repas en tournée du matin (de 31 à 21 minutes), sans pour autant empêcher la mise en place de l'*overtime*. Voyant que la question des horaires de travail étaient au coeur des inquiétudes des salariés, les autres syndicats (CFDT et CFTC principalement) ont emboîté le pas et ont également produit des tracts dénonçant le dispositif ou son usage « abusif ».

La modification du temps de travail est une donnée majeure de la question sociale. En effet, selon Paul Bouffartigue, « les enjeux de temps de travail n'ont jamais été isolés de l'ensemble des enjeux liés au mode de contrôle, d'évaluation, de mobilisation et de rémunération de la force de

travail »³³⁴. L'histoire du temps de travail n'a rien d'un long fleuve tranquille et chaque modification de la norme horaire a impliqué une conversion forcée des habitudes des salariés, que ce soit pour les discipliner à la régularité industrielle ou, comme c'est le cas actuellement, de les habituer à la flexibilité des horaires de travail. Sous la « norme fordienne », « dominante dans la plupart des pays industrialisés des années 1930 aux années 1960 »³³⁵, la forte régularité du temps de travail est au centre de la production. Le travail est à la fois régulier et prévisible, de même que tout travail supplémentaire (heures supplémentaires ou travail « hors norme ») est reconnu monétairement comme tel.

Pourtant, la montée des activités de service et l'organisation de la production selon les résultats auraient contribué, entre autres, à la crise du temps industriel. En ce sens, le dispositif de l'*overtime* est en quelque sorte contenu dans la logique de la nouvelle organisation du travail des usines automobiles. Dans la mesure où la production est organisée selon les commandes, où le flux informationnel ruisselle du marché vers le dernier poste de travail, de poste en poste, le temps de travail peut aussi être modifié selon les variations de la demande ou les aléas de la production³³⁶. Comme le montrent Armelle Gorgeu et René Mathieu, le transfert d'une partie de la production à des sous-traitants et des fournisseurs s'est fait dans le cadre de la mise en place d'une organisation de livraisons en juste-à-temps³³⁷. Ceci a eu pour conséquence d'accroître la flexibilité du temps de travail *hebdomadaire*, à travers le développement du travail de nuit et le travail du samedi. La principale nouveauté se trouve dans le fait que l'*overtime* tel qu'il est appliqué à PSA-Mulhouse aujourd'hui vise à ajuster la production à la demande, non pas d'une semaine sur l'autre, ni d'un cycle de production à un autre, mais en *temps réel*.

Enfin, l'introduction d'une incertitude dans le temps de travail n'est pas une nouveauté. En effet, certains travaux ont mis en évidence que les périodes de crise sont des moments où la régularité du temps de travail est remise en cause. Comme le montre Mélanie Roussel, les ouvriers du textile dans la vallée de la Nièvre vivent la crise des années 1930 comme une véritable rupture dans leurs habitudes temporelles par l'introduction d'un « temps de travail erratique »³³⁸. Quand la crise commence à se faire sentir dans la vallée de la Nièvre, le temps de travail commence à fluctuer

³³⁴ BOUFFARTIGUE, *op. cit.*, p. 76.

³³⁵ *Ibid.*, p. 85

³³⁶ DURAND, *La chaîne invisible, op. cit.*

³³⁷ GORGEU Armelle, MATHIEU René, « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », dans *Le travail nous est compté*, Paris, La Découverte, 2005, p. 165-189.

³³⁸ ROUSSEL Mélanie, « Des trajectoires irréversibles renversées », *Temporalités* [En ligne], 13 | 2011, mis en ligne le 05 juillet 2011, consulté le 24 octobre 2017. URL : <http://temporalites.revues.org/1485>.

selon les variations de la provision des matières premières. Le temps de travail hebdomadaire peut alors varier considérablement, du simple au double, de 28 heures à 48 : « Le temps de travail hebdomadaire fluctue en fonction du site et de l'atelier. Certains travaillent trois jours par semaine, d'autres cinq. De plus, les sites encore en marche accueillent un certain nombre de travailleurs transférés d'une autre unité de production et/ou reclassés sur un poste différent. »³³⁹ Cet exemple nous permet de nuancer la nouveauté de l'*overtime*, tout en accordant une importance centrale à la crise comme facteur de changement et de rupture dans les temporalités au travail.

Pour l'entreprise, faire travailler plus longtemps n'implique plus dans ce contexte seulement de faire produire plus, mais plutôt d'augmenter la charge de travail par ouvrier tout en espérant réduire les effectifs surnuméraires sur le site et d'ajuster le temps de travail aux fortes variations du marché. Ce dispositif est alors la continuation d'une politique visant à rendre flexible et extensible le temps de travail et à adapter la production aux fluctuations de la demande³⁴⁰. Pour les salariés, il implique, d'un côté, une intégration du temps hors travail dans le temps de travail, et, de l'autre, une diminution des marges de manoeuvre et des espaces de liberté dans la journée de travail.

1.2. Le rétrécissement des « interstices »

Lorsque l'*overtime* est annoncé en tournée de matin, celui-ci a lieu à 11 heures, réduisant la pause casse-croûte à 21 minutes (au lieu de 31). S'il a lieu en tournée de l'après-midi, celui-ci se déroule en fin de poste, à 20h32, prolongeant la journée de travail de dix minutes. Enfin, s'il a lieu en tournée de nuit, il se déroule en fin de poste, à 3h04, mais il durera entre 20 minutes et une heure. Comme nous l'avons dit, cette extension du temps de travail de dix ou vingt minutes par jour peut sembler négligeable en termes quantitatifs, pourtant cette modification signifie pour les salariés, d'une part, un rétrécissement des « interstices » du travail (qu'il soit en ligne de montage ou sur une machine comme au ferrage ou en mécanique), de l'autre, un empiètement sur le hors travail, dans un mouvement d'intégration du temps hors travail au temps de travail. L'étude des usages du temps de pause, ainsi que des perturbations de ces usages introduites par l'*overtime*, semble alors un angle privilégié pour saisir les transformations des temporalités au travail, de même que les différents rapports à la nouvelle norme temporelle.

Des travaux ont établi que le travail à la chaîne, malgré sa dimension totalisante, laisse place

³³⁹ *Idem.*

³⁴⁰ BOUQUIN, *op. cit.*

à des « interstices » où se nouent les rapports sociaux, des solidarités infrapolitiques³⁴¹. Les pauses ne sont donc pas seulement des moments de récupération des forces physiques, elles sont notamment ces moments où les liens se nouent et où les groupes se font, selon des critères d'âge, d'origine géographique, de positionnements politiques ou d'appartenance syndicale³⁴². Comme le note également Nicolas Hatzfeld au sujet de la pause à Peugeot, « pour les intéressés, le casse-croûte n'est pas exactement une parenthèse. Il exprime des valeurs qui s'inscrivent en contrepoint du travail proprement dit, il est constitué comme un moment d'antitruavail. À ce titre, il obéit à des règles strictes. »³⁴³

Les moments de sociabilité lors de la pause casse-croûte à-côté de la chaîne de montage ont d'autant plus d'importance dans un site de grande taille comme PSA-Mulhouse, que le restaurant d'entreprise se situe beaucoup trop loin des usines terminales pour que la plupart des ouvriers puissent l'utiliser. Pour certains d'entre eux, le trajet de leur poste jusqu'au restaurant d'entreprise peut prendre une dizaine de minutes, leur laissant à peine une dizaine de minutes pour le repas (sans prendre en compte la queue). Aujourd'hui, seuls les administratifs et les cadres, qui bénéficient de 45 minutes de pause, de même que certains délégués du personnel, peuvent manger au restaurant d'entreprise. Ainsi, au restaurant de l'entreprise on retrouve les chasubles des différentes couleurs syndicales (bleu, orange et rouge) aux côtés des uniformes de travail des cadres.

Ce que déterminent les « interstices » ou « marges » accordées aux ouvriers, c'est l'état de la relation avec la petite maîtrise, le groupe ouvrier et les délégués syndicaux dans chaque atelier. La réduction du temps de pause a une première conséquence dans l'élaboration de stratégies par les opérateurs pour satisfaire leurs besoins en un temps considérablement rétréci. Tout se passe comme si les ouvriers devaient faire des choix entre les besoins à satisfaire pendant ce temps.

C'est ce que laisse entendre Henri, ouvrier de 54 ans en habillages caisses, sur la manière dont les ouvriers gèrent leur temps de pause lorsqu'il y a *overtime* :

- Dans la pause du matin, il y a le temps de faire quoi ?

Disons, tu as le temps de manger un peu tranquillement, le temps de discuter est plus long, le temps de

³⁴¹ PIALOUX, « Alcool et politique dans l'atelier », *op. cit.*

³⁴² C'est ce qu'affirment aussi Michel Bozon et Yannick Lemel lorsqu'ils enquêtent sur le temps informel de travail comme un temps « qui ne découle pas strictement des exigences de la coopération professionnelle. Un bon exemple est celui de la parole au travail. Les discussions non professionnelles entre collègues jouent un rôle important et méconnu de ciment du groupe », « Les petits profits du travail salarié. Moments, produits et plaisirs dérobés », *Revue française de sociologie*, Vol. 31, n° 1, 1990, p. 101-127.

³⁴³ HATZFELD Nicolas, « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Terrain*, n° 39, 2002, p. 33-48.

se laver les mains... Parce que 21 minutes, tu enlèves le temps d'aller aux toilettes, de te laver les mains... On a calculé, hein ! Il y en a qui se sont mis à calculer ce matin, il te reste là, actuellement, quatre minutes [pour manger]... Et on prend la pause à-côté [de la chaîne], parce que avant c'était beaucoup plus loin. quatre minutes pour 21 ça fait qu'il te reste 17 minutes. Le temps de se faire chauffer son plat au microondes, ça prend deux trois minutes... (...) On mange avec un lance-pierre quoi. Mais une demi-heure c'est... *(Pause)* Disons, on ne mange pas lentement, mais on mange pas vite non plus. C'est limite, mais ça passe. 21 minutes... Disons que sur 31 minutes on a 20 minutes pour manger tranquillement.

Nous pouvons également nous référer à Mouloud, ouvrier en logistique au montage et militant CFDT, qui nous livre une vision semblable de l'organisation du temps de pause :

- *Dans la pause du matin, celle de 31 minutes, il y a le temps de faire quoi ?*

Les gens ils ont pas grand chose à faire. Si tu regardes, le temps qu'ils vont aux toilettes, le temps qu'ils vont se laver les mains, le temps qu'ils mangent, le temps qu'ils fument, je veux dire tout se fait très rapidement. Donc ils ont très très peu de temps devant eux. Donc t'as des gens, quelqu'un qui va ramener un tupperware, il faut qu'il mange très vite, ou alors il faut qu'il prenne un sandwich, mais il faut le manger très rapidement, donc je pense niveau santé, dans quelques années, il y a une répercussion. Mais le temps il est limité, c'est vrai qu'en 21 minutes, fumer, aller aux toilettes, manger, c'est court, c'est très court.

Des gestes habituels sont ordonnés et distribués en 31 minutes dans un temps de pause qui est vu comme à peine suffisant pour accomplir le strict nécessaire au bon déroulement du travail (« c'est limite, mais ça passe »). Or lorsqu'il y a *overtime* et que la pause se trouve donc réduite à 21 minutes, tout se passe comme si on rognait aux limites d'un temps qui est déjà vécu comme incompressible et que l'on s'en prenait à ce que les ouvriers voient comme des besoins vitaux (aller aux toilettes, manger, boire un café, fumer une cigarette et discuter), mais également d'un temps pour les autres et pour soi (comme un temps intime). On peut se demander alors quel rapport au corps et à la propreté peut produire cette réduction du temps de pause. L'*overtime* apparaît comme d'autant plus insupportable pour les ouvriers du montage que c'est aussi leur dignité qui est en jeu pour un gain qui apparaît comme nul. En quelque sorte, dans le temps de pause des ouvriers de PSA-Mulhouse, chaque minute est précieuse pour accomplir des gestes élémentaires qui ne peuvent plus être accomplis depuis l'introduction du dispositif. C'est ainsi que le formule Craig, qui n'hésite pas à comparer le régime horaire à PSA-Mulhouse avec une caserne : « Je sais pas si dans des écoles militaires on mange ainsi, mais il faut manger très vite ! *(Rires)* Il faut manger très vite, il faut aller aux toilettes, il faut faire vite ! Pour revenir aussitôt et manger, parce que la ligne ne

t'attend pas pour démarrer. »

Cette réduction des interstices est d'autant plus forte au vu de la configuration spatiale du site, sur laquelle nous sommes revenus lors du chapitre précédent. Pour des usines comme PSA-Sochaux ou PSA-Saint-Ouen, la localisation du site au milieu de la ville autorise certains ouvriers à passer leur pause casse-croûte au café : « Trois ouvriers de l'équipe filent généralement à l'extérieur de l'usine, avec un bon de sortie qu'ils obtiennent parfois laborieusement, et vont à un café voisin. Ce choix exige entre cinq et dix minutes pour chaque trajet, mais manger hors de l'usine représente une forme de résistance à la discipline d'atelier, une bouffée de vie civile quand ce n'est pas simplement l'occasion de boire un verre. »³⁴⁴ Pourtant, comme nous l'avons dit au chapitre précédent, Peugeot a opéré un choix différent en installant ses usines d'Aulnay-sous-Bois ou de Mulhouse loin de la ville. Nous avons vu que les logiques qui ont guidé la construction de ces sites se voulaient en rupture avec celles qui ont donné le jour à l'usine de Sochaux. Cela a des conséquences sur les usages des temps hors travail des ouvriers, contribuant, d'une part, à un sentiment d'enfermement temporel et spatial et, d'autre part, à une dépendance vis-à-vis de la temporalité de l'entreprise dans la gestion de leur lien avec l'extérieur.

Lorsque l'*overtime* a lieu en fin de tournée de l'après-midi, il est le plus souvent vécu par les ouvriers comme un empiétement sur la vie personnelle. Pour certains d'entre eux comme Nicole, perdre dix minutes de pause est préférable à rester dix minutes de plus à la fin de la journée :

Le matin, [certains ouvriers] préfèrent [que l'*overtime* ait lieu] le matin, parce que le matin c'est pendant la pause. Donc, ça les gêne pas. Alors que le soir c'est après l'heure. Donc, après l'heure il faut courir après le bus. Alors que le matin quand c'est pendant l'heure de la pause, au lieu d'avoir trente minutes de pause, ils en ont vingt. Donc ça les gêne pas parce qu'ils sortent à la même heure. Ils sortent à la même heure, ils sortent à 13h06, ils ont pas besoin de courir.

En effet, pour les salariés avec une famille, retarder de dix minutes la fin de poste veut dire prendre les derniers cars et rentrer plus tard en famille. Puis, pour les salariés jeunes et/ou célibataires, il s'agit tout simplement d'une réduction du temps de loisir en dehors d'un travail qui accorde *a priori* peu de gratifications symboliques. Mais la mise en place de l'*overtime* affecte plus généralement l'ensemble des salariés du site, puisque les horaires des bus ont dû être modifiés en fonction de la tournée de l'après-midi. Certains secteurs peuvent être concernés par l'*overtime*, d'autres non, mais l'horaire de départ du bus a été repoussé à 20h55 pour tous les salariés. Certains

³⁴⁴ HATZFELD, *op.cit.*

ouvriers préfèrent dès lors une gestion individuelle de leurs déplacements, au détriment des bus collectifs. C'est ce qui est exprimé par Karim lors d'un entretien collectif au local CFDT au mois de février 2017 : « *L'overtime* ça peut juste être un secteur. Ça peut vraiment être un secteur, donc dix personnes. Les autres s'en vont, et de ce fait là, ils ont décalé les bus pour tout le monde. Tout le monde est impacté par ça si tu veux. Donc c'est vrai que du coup les gens, en après-midi il y a 50% de moins de gens qui prennent les bus. ». La crainte des militants syndicaux est alors que PSA réduise encore le nombre de lignes de bus. D'après un autre militant CFDT présent, à la fin des années 1990, il y avait autour de 80 lignes de bus par tournée, y compris pour la tournée de nuit (TC), tandis qu'aujourd'hui il n'y a plus que 36 par tournée, mais plus de tournée pour la TC. Toujours selon lui, il n'y a aucune obligation légale de la part de la direction du site de maintenir les lignes de bus : « La direction elle a dit quoi, que c'est un service qu'elle nous rend, qu'elle est pas obligée. Le transport, c'est un service qu'elle nous rend. C'est ce qu'elle nous dit à chaque fois. Souvent on monte au créneau quand on nous enlève les transports, mais elle nous dit voilà c'est un service qu'on nous rend, que c'est pas une obligation pour l'employeur ».

Cette préférence de certains pour un *overtime* le matin n'est pas le cas de tous à l'usine, puisque pour des salariés plus âgés ou avec des restrictions médicales, la pause casse-croûte revêt une fonction matérielle, dans la mesure où en plus d'entretenir la sociabilité du groupe, elle permet la récupération de la force physique. Les corps des ouvriers usés par plusieurs années de travail sont d'autant plus affectés par l'*overtime* que celui-ci réduit le temps physiologique et mental de récupération, ce qui, à son tour, peut affecter le moral et rendre plus difficile l'appropriation des horaires imprévisibles (nous y reviendrons plus loin). En effet, la norme horaire fordienne a toujours connu des entorses, de la part des employeurs et des employés, sous la forme de négociations et d'un rapport de forces permanent concernant l'usage des minutes dans les marges du temps de travail effectif.

Pour faire face à ce rétrécissement des interstices, certains ouvriers élaborent des stratégies individuelles et collectives dans le but d'aménager les conséquences du dispositif. Ces arrangements sont trouvés par exemple par les ouvriers du montage avec leur hiérarchie pour que la réduction du temps de pause ait le moins de conséquences possibles sur leurs habitudes alimentaires. Mohamed, ouvrier au montage en HC1, explique ici que, au vu du temps de pause réduit, les ouvriers doivent s'organiser pour pouvoir manger normalement :

Au montage on a un petit self, on appelle ça un point chaud, parce que c'est petit. On a un point chaud côté Nord et un point chaud côté Sud. Donc, à l'entrée et de l'autre côté. Ce qui se passe c'est que au-

jour d'hui on est arrivé dans un système où les gens ont tellement peur de faire *overtime*, que certains moniteurs et certains opérateurs se sont arrangés pour que quand on sait qu'il y a *overtime*, ils libèrent une personne quinze minutes, dix minutes avant, pour aller au self, parce que ça ouvre à moins quart [10h45]. Voilà, donc cette personne-là elle va partir, commander un peu pour tout le monde et revenir. Mais ça c'est quand on peut, quand on a l'effectif. Quand on n'a pas l'effectif on se retrouve avec des gens qui vont faire la queue pendant dix minutes, quinze minutes, comme s'ils faisaient l'*overtime*. En temps d'*overtime*, on en parle pas. Ils passent de vingt minutes, à quasiment, allez, un quart d'heure on va dire. Donc, voilà.

- *C'est dans ton secteur où vous faites ça, où vous vous arrangez pour envoyer quelqu'un ?*

Dans le mien, dans beaucoup de secteurs. Dans beaucoup, beaucoup de secteurs, sincèrement. Quand il y a du monde... On va pas s'en plaindre, parce que ça c'est quand t'as la chance d'avoir un moniteur compréhensif. Quand t'as un gars qui gère pas trop bien... Enfin, qui gère pas trop bien son travail, qui a des absents, ceci ou cela, on peut pas demander l'impossible au type. Il y a des petits arrangements comme ça. Il peut pas le faire pour tout le monde. Il peut pas. Donc, forcément il y a une grosse masse déçue et une grosse masse énervée. Mais le cumul de tout ça ça fait que l'*overtime* ça devient vraiment quelque chose de lourd pour les gens.

On voit à partir de cet extrait d'entretien que les arrangements dont fait mention Mohamed ne sont possibles que lorsque les conditions matérielles de la production le permettent. Le rapport avec la petite hiérarchie, c'est-à-dire la hiérarchie qui fréquente les ouvriers quotidiennement, entre également en jeu : un moniteur « compréhensif » peut accéder à la demande de libérer un opérateur pour faire la queue au self pour les autres. Mais le sous-effectif dans certains secteurs empêche les opérateurs de trouver ces compromis avec leur moniteur pour gérer le temps de pause de manière favorable aux premiers, il s'agit dans ces cas de « demander l'impossible ».

L'élaboration de ces stratégies peut être aussi individuelle. Ainsi, Craig, intérimaire au montage, réussit à convaincre sa monitrice de le remplacer quelques minutes avant la pause pour que la réduction du temps de pause lorsqu'il y a *overtime* le matin ait le moins de répercussions possibles sur ses habitudes alimentaires :

- *T'as trois choses à faire : aller aux toilettes, manger et fumer, et il faut choisir entre les trois. Et toi qui fumes pas, tu as le temps de...*

Ouais, mais parfois, il m'arrive, bon, enfin, c'est pas très juste, de demander d'aller aux toilettes peut-être cinq minutes avant la pause. Si je trouve que la monitrice voilà elle est là et elle n'a pas beaucoup de choses à faire, je lui demande naturellement : « Ecoute, je peux plus tenir... » C'est une petite astuce, mais bon : « Je peux plus tenir, il faut absolument que j'aille aux toilettes ». Mais, après je le fais, même si l'avance n'est pas autorisée, bon, je fais de l'avance vite fait, je monte des pièces qu'il faut monter avec lesquelles on peut prendre de l'avance et après je lui dis : « La voiture d'après est prati-

quement faite, tout ce que tu as à faire c'est de scanner l'airbag, visser et brider l'arrière, c'est tout ». Donc, voilà, elle accepte et donc je vais aux toilettes vite fait, je me lave dès que je rentre, c'est bon, c'est la pause et directement j'ai plus besoin de me taper deux minutes ou trois minutes. (*Rire*)

- *Elle fait ça avec d'autres gens, ou juste avec toi ?*

Bon, c'est vrai qu'elle est un peu râleuse, elle râle toujours, mais après elle rencontre en face d'elle quelqu'un qui râle aussi ! (*Rires*) Du coup, après c'est par rapport aux affinités aussi, c'est une dame que j'ai connue au système 2, qui était à l'habillage montage niveau 2 [HC2] aussi avec moi et qui m'a appris une partie du poste que je tenais au système 2. Donc, du coup, ça se passe bien, parfois elle me dit : « Ah, je peux pas, c'est bon ».

Interrogé sur l'usage du temps de pause et les conséquences de l'*overtime* sur celui-ci, Christian évoque aussi ces « petits arrangements ». Les ouvriers de son secteur sont mis devant l'obligation de choisir quel besoin ils pourront satisfaire lorsque le rallongement horaire a lieu. Le fait de bénéficier d'heures de délégation pour diverses activités syndicales lui permet alors de donner un coup de main à ses collègues pour le repas :

- *Les gens en pensent quoi [du dispositif] ?*

Ils essayent de manger en fumant une cigarette, et presque en allant aux toilettes en même temps. Ça c'est la réaction de certains. Il y a beaucoup qui gueulent, qui parlent dans les couloirs, qui évitent même de manger pour pouvoir fumer leurs cigarettes. C'est-à-dire ils font le choix : « Bah, aujourd'hui je vais pas me passer de fumer ma cigarette, je vais dehors et puis je mange vite ou rien du tout. »

- *Toi, t'as le temps de faire quoi pendant une pause ?*

Ce qui est bien c'est que parfois j'ai des tracts à faire, j'ai des choses, donc automatiquement j'essaie de pouvoir un peu aider ceux qui ont que le temps de pause pour leur chauffer ou leur ramener des frites, des petites choses comme ça pour aider un peu les gens. Donc la plupart du temps je suis dans l'UEP, je mange dans l'UEP avec les salariés tranquillement.

Derrière l'aspect anodin de la prolongation du temps de travail en fin de poste ou la réduction de dix minutes de la pause casse-croûte, se cachent donc d'autres enjeux pour les salariés, comme les usages du temps de pause et les différents rapports à une nouvelle norme temporelle. En suivant Gwenaële Rot, nous pouvons affirmer que l'*overtime* fait partie d'évolutions qui ont des « répercussions directes sur la sociabilité dans l'usine puisque les moments passés ensemble (pause casse-croûte sur les bords des chaînes ou à la cantine) sont limités. Le temps passé dans l'usine devient presque exclusivement un temps de travail »³⁴⁵. La dimension obligatoire de l'*overtime* et le peu de profits matériels et symboliques qu'il implique sont à la source du mécontentement qu'il

³⁴⁵ ROT, *Sociologie de l'atelier*, op. cit., p. 125.

suscite. Nous verrons ensuite que des dispositifs qui font varier le temps de travail en fonction des variations du marché introduisent également un degré d'incertitude dans la régularité de la journée de travail et un dérèglement des comportements.

2. Le dérèglement

Nous avons esquissé quelques-unes des conséquences de la mise en place de la « Garantie journalière de production » en ce qui concerne la gestion du temps de pause. Les effets du dispositif ne s'en tiennent pas à cela, puisque celui-ci dégrade également l'ambiance de l'atelier. La sociologie du travail et du monde ouvrier a mis en lumière quelques unes des transformations du travail et leurs conséquences sur les collectifs ouvriers à partir de l'introduction du « toyotisme ». Cependant, elle n'a pas suffisamment explicité les conséquences de ces transformations sur les temporalités au travail et le rapport au temps des ouvriers. C'est d'autant plus remarquable à l'usine de PSA à Mulhouse, où le temps de travail n'est plus seulement soumis au rythme des machines mais, à travers des dispositifs comme l'*overtime* ou la modulation collective, à celui des fluctuations du marché.

L'entretien avec Mohamed montre que, dès qu'on aborde la question de l'*overtime*, il est immédiatement question de « psychologie », comme il dit, et que l'annonce de dix minutes supplémentaires a un effet néfaste sur le moral des salariés.

- *Au niveau des overtime, apparemment il y en a un peu beaucoup en ce moment.*

Alors, pour être honnête, on en a eu pas mal il y a encore trois mois en arrière. C'était abusé, ça veut dire quasiment tous les jours. Et chose qui a le plus choqué les gens, parce que l'*overtime*, ça fait un petit moment qu'on les fait. Donc, on s'est un peu habitués. C'est énervant. Il y a deux cas qui sont énervants, et ça, c'est un peu paradoxal. Quand on nous l'annonce trop tôt, bah on a l'impression que le temps ne passe plus. Bizarrement, c'est que dix minutes, mais psychologiquement si tu te déplaces sur le Système et on vient l'annoncer tôt, les gens ne parlent plus. C'est comme si on avait cassé le... Et quand on l'annonce trop tard, ça crée de la frustration parce qu'on est à deux minutes de se dire : « Ouais on n'a pas d'*overtime* ». Tout le monde est un peu happy et bam ! (...) Ça casse totalement l'ambiance. C'est même démoralisant, un truc de fou. Je sais pas comment expliquer ça. C'est pour ça que je veux pas dire c'est bien ou c'est pas bien, mais il y a les deux extrêmes. Et ça démoralise, clairement. *(Rire)*

Il est intéressant de noter à partir de cet extrait que l'annonce de l'*overtime* n'a pas le même effet en début de poste ou plus tard dans la journée. Mohamed insiste sur l'effet produit par l'annonce de l'*overtime* en début de poste : les ouvriers ont l'impression que le temps « ne passe plus »,

de même qu'ils ne discutent plus entre eux. Le temps de pause a une qualité qui dépasse sa simple quantité, dans la mesure où comme nous l'avons vu, il est investi de sens par les opérateurs. L'ambiance³⁴⁶ a été cassée par l'annonce de l'overtime. C'est comme si les ouvriers étaient « sonnés » par l'annonce de devoir travailler plus longtemps que prévu et de voir leur temps de pause réduite. De même, on peut dire que le malaise dont nous font part les enquêtés se situe aussi dans le décalage entre les attentes par rapport au temps de travail et les chances objectives déterminées par le rythme de la production. La « frustration » à laquelle fait référence Mohamed lorsque l'annonce est faite plus tard dans la journée, est alors la manifestation concrète de l'écart entre leurs attentes acquises par le passé et l'état actuel des exigences de la production à PSA-Mulhouse.

En alignant la journée de travail sur les fluctuations d'un marché en crise grâce à ces dispositifs, on introduit du « hasard » dans ce qui est réglé et normé par des décennies d'améliorations techniques dans l'organisation du travail et dans les attitudes à l'égard du travail acquises pendant plusieurs générations ouvrières. Ce qui était « hors norme », propre à d'autres catégories de salariés dans d'autres secteurs de l'économie se normalise pour les salariés en CDI de PSA-Mulhouse.

On sait à quelle heure on finit. Le problème il est pas là. Le problème c'est que... Le cas du matin, on a la pause à 11h. Le matin on a plus le temps de manger parce qu'on a 30 minutes. L'après-midi on n'a que 20 minutes. Donc, du fait qu'il annonce l'overtime juste un peu avant, les gens psychologiquement ils se disent : « Ah, je vais manger, j'ai le temps, je vais me poser, j'ai le temps d'un peu digérer », ceux qui fument : « J'ai le temps de fumer ma clope, j'ai le temps d'aller pisser ». Sincèrement, quand on fait pas overtime maintenant c'est devenu comme si c'était les vacances les 30 minutes de pause et dès qu'ils nous annoncent les 20 minutes, ça speede. T'as pas le temps de parler, tu manges... Bah, tu manges, quoi. T'écoutes pas, t'es pas réceptif à ce qui se passe autour. Et, ça se voit aussi à l'intérieur du montage, du fait que ce qu'on voyait avant, c'est-à-dire où tout le monde allait manger ensemble, c'est devenu de la dispersion. Les fumeurs vont à l'extérieur pour gagner du temps... Sans compter les problèmes humains qui séparent les gens. Les UEP sont quasi-vides dans certains endroits. Mon UEP à moi ils sont peut-être cinq à manger dans l'UEP sur une trentaine de personnes. Après il y en a d'autres où il y a plus de monde, mais voilà. (...) C'est ce qui se passe. Et de ce fait, quand on est de l'après-midi c'est un autre problème, c'est que première vague de bus... Ceux qui sont dans leur première vague, quand ils ont les dix minutes en moins, ils ont pas le temps de se doucher. Le problème c'est que tu sais pas en venant si tu vas avoir ton overtime ou pas, donc tu prends tes affaires... Je sais pas, tu passes une journée entière dans un poste physique et que tu transpires toute la journée, t'as pas envie de rentrer dans le bus en sentant mauvais... Donc, les gens sont un peu frustrés, entre ceux qui sont frustrés de pas pouvoir se laver, ceux qui ont peur d'arriver en retard qui sont un peu trop loin et qui doivent courir pour rattraper, sans compter les femmes... (Rire) Parce que sincèrement, au secteur

³⁴⁶ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, *Violences urbaines, violence sociale. Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Fayard, Paris, 2003, p. 143.

portes par exemple, ils sont à l'autre extrémité de l'entrée, les plaintes que j'ai eues venaient principalement des femmes. C'est : « Je dois courir ». Il y a les caristes, il y a les passages, il y a la sécurité, mais eux ils... (*Il imite un son qui signifie vitesse*).

En outre, la mise en place du dispositif implique que les attentes des ouvriers sont revues à la baisse. De fait, par un étonnant renversement de la norme, le recours très fréquent à l'*overtime* fait qu'une pause de 31 minutes devient l'exception. Il y a quelque chose de pervers dans l'utilisation fréquente du dispositif, car celui-ci a été justifié par la direction par son caractère « exceptionnel », dans la mesure où il était pensé pour rattraper les programmes de production suite à des pannes ou des problèmes avec des fournisseurs. Pourtant, pour plusieurs enquêtés, le recours aux dix minutes supplémentaires est plus pensé comme un moyen dans les mains de la direction de produire quelques voitures de plus qu'un moyen de faire face à des « aléas ». Comme le dit Henri : « Déjà l'*overtime*, le nom, le vrai nom GJP (...) en fait, c'était pour rattraper les aléas de production, les pannes. C'est le nom pompeux qu'ils ont qu'ils ont donné, mais en fait c'est pour faire des voitures en plus. » On remarque également que les dix minutes supplémentaires ont un effet désorganisateur sur les collectifs de travail. Comme l'affirme Mohamed plus haut, les aires d'UEP sont vides au moments des pauses. Les pauses, censées être des moments de sociabilité perdent cette fonction au profit d'une gestion individuelle du temps de récupération. Tout se passe comme si ce temps était réduit à sa fonction physiologique : récupérer ses forces et satisfaire ses besoins avant de reprendre le travail. Enfin, ici encore, l'impossibilité de satisfaire certains besoins remet en cause certains aspects de la dignité des salariés : le corps sale, le sandwich mal fini, la course derrière le car Peugeot.

L'extension de la journée de travail et l'introduction du « hasard » dans celle-ci (du point de vue des salariés) ne peuvent donc être comprises que dans le contexte d'une augmentation des exigences au travail avec l'argument de la garantie de l'emploi par PSA. Si l'*overtime* modifie les usages du temps hors travail, le nouveau dispositif modifie aussi les manières dont les ouvriers s'approprient les temporalités du travail.

3. L'impossibilité de gérer son temps au travail

Après avoir montré comment la « Garantie journalière de production » réduit les interstices et dérègle les attitudes ouvrières, nous allons mettre en évidence une autre série d'effets qui tient à la gestion du temps de travail effectif des ouvriers. Afin de saisir ces effets, il faut d'abord repérer

les « multiples pratiques mises en place par les individus, les familles et les collectifs de tous ordres pour résister à ces nouvelles emprises du temps et tenter de se réapproprier leur temps. »³⁴⁷

3.1. « Gratter » des minutes de pause supplémentaires

À l'usine, les luttes autour de la journée de travail prennent la forme d'un conflit entre contremaîtres, soucieux de prolonger la journée de travail au-delà de ses limites, et ouvriers et délégués, soucieux de faire respecter les accords régulant le temps de travail. C'est de cette manière que les « minutes volées » lors des pauses, au début ou en fin de poste, deviennent un des principaux enjeux de lutte des acteurs à l'usine sous la « norme fordienne ».

À ce titre, le récit de Robert Linhart de son expérience de travail dans une usine Citroën dans *L'Etabli* est éclairant. La chaîne, dans son rythme à la fois lent et imperturbable, impose sa temporalité aux ouvriers. Pourtant, cette temporalité, du fait de sa rythmicité, implique régularité. Il est donc impossible pour la direction d'étendre le temps de travail au-delà de ses limites « normales ». Malgré ceci, la direction de l'atelier a recours à des mécanismes informels par lesquels elle parvient à raccourcir les pauses d'une minute, et donc à prolonger d'autant la journée de travail dans un atelier de montage : « Lorsque la chaîne repart brutale, perfide, après neuf minutes de pause seulement, les hurlements jaillissent de tous les coins de l'atelier : « Holà, c'est pas l'heure ! Encore une minute ! ... Salauds ! » Des cris, des caoutchoucs qui volent dans tous les sens, les conversations interrompues, les groupes qui s'égaillent en hâte. Mais la minute est volée, tout le monde reprend, personne ne veut couler, se trouver décalé, empoisonné pendant une demi-heure à retrouver sa place normale. Pourtant, elle nous manque cette minute. Elle nous fait mal. Mal au mot interrompu. Mal au sandwich inachevé. Mal à la question restée sans réponse. Une minute. On nous a volé une minute. »³⁴⁸ Mais aux tentatives extra-légales de la part de la direction de prolonger le temps de travail, les attitudes de réponse de la part des ouvriers sont elles aussi extra-légales. Linhart nous livre ensuite la manière dont les salariés tentent, à leur tour, de rattraper les « minutes volées », voire, dans certains cas, d'en voler eux aussi : « Parfois, quand même, leur mauvais coup ne marche pas : trop de fatigue, trop d'humiliation. Cette minute-là, ils ne l'auront pas, nous ne nous la laissons pas voler : au lieu de retomber, le vacarme de la colère s'enfle, tout l'atelier bourdonne. Ça hurle de plus en plus, et trois ou quatre audacieux finissent par courir au début de la chaîne, coupent

³⁴⁷ BOUFFARTIGUE, *op. cit.*, p. 22.

³⁴⁸ LINHART Robert, *L'Etabli*, Paris, Les Editions de Minuit, 1981, p. 51-52.

le courant, font arrêter à nouveau. Les chefs accourent, s'agitent pour la forme, brandissent leur montre. Le temps de la discussion, la minute contestée s'est écoulée, en douce. Cette fois, c'est nous qui l'avons eue ! »³⁴⁹.

Le registre omniprésent du conflit dans le récit de la part d'un étudiant établi, chimère sociale avec une tête de normalien et un corps d'ouvrier, peut laisser penser à une lutte de tous les instants autour du temps de travail. En un certain sens, les attitudes décrites par Linhart autour du temps dans un atelier automobile des années 1970 n'ont pas profondément changé jusqu'à l'introduction d'un dispositif comme l'*overtime*. Pourtant, celles-ci font plutôt l'objet de compromis et d'arrangements permanents entre ouvriers, syndicats et petite maîtrise que de conflits - c'est seulement de manière exceptionnelle que les compromis débouchent sur des conflits plus ou moins ouverts. Ainsi, aujourd'hui plusieurs facteurs permettent à un opérateur de faire des entorses aux normes horaires : la nature du travail effectué, la relation avec le chef, l'âge et les restrictions médicales, les relations avec les collègues, etc. La situation du travail à la chaîne contraste avec celle décrite par Nicolas Jounin dans son enquête parmi les travailleurs du bâtiment. La dureté du travail et les faibles salaires sont une excuse suffisante pour que les ouvriers immigrés intérimaires n'hésitent pas à « voler » plusieurs minutes au patron. Ceux-ci « tournent », mimant des activités ou se consacrant à des activités reposantes, mais inutiles : « Ziane va à droite et à gauche comme s'il cherchait quelque chose, pose une main sur un parapet et jette un regard scrutateur sur l'ensemble d'un chantier. Je demande naïvement : « Tu cherches quelqu'un ? » C'est par un sourire entendu qu'il me répond, je comprends sa consigne implicite : on tourne. (...) En tout, une bonne demi-heure de « volée ». Nous avons su jouer des quelques marges dans le contrôle. »³⁵⁰ Or la possibilité de « tourner » loin des yeux des chefs n'est envisageable qu'en l'absence de la chaîne. Dès lors que, comme dans l'atelier montage, on suit le rythme de la chaîne, ou comme dans l'atelier ferrage, on suit le rythme des machines, il n'y a pas de possibilité de feinter. Comme l'affirme Nicolas Jounin : « Il est vrai que, comme on ne travaille pas à la chaîne sur un poste fixe, il est possible de s'éclipser sans que cela soit remarqué tout de suite. »³⁵¹ Comment est-il possible de « gérer son temps » à PSA-Mulhouse ?

³⁴⁹ *Ibid.*, p. 52.

³⁵⁰ JOUNIN Nicolas, *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La Découverte, 2009, p. 75.

³⁵¹ *Ibid.*, p. 76.

Il est difficile de faire des entorses à la norme horaire en vigueur sur une ligne de montage, car celle-ci apparaît comme un moyen « naturel » de contraindre le temps de travail des ouvriers³⁵². Inversement, la plupart des ouvriers du ferrage interrogés insistent sur le fait qu'ils ont encore un contrôle relatif sur leur rythme de travail. Un entretien collectif réalisé au local de la CFDT met en évidence les façons dont les ouvriers de deux secteurs différents s'approprient la temporalité au travail et négocient des marges de manoeuvre. Le dictaphone enregistre depuis huit heures du matin. À onze heures, heure de la pause du matin, conformément aux habitudes acquises pendant des années au travail, les présents commencent à manger. Certains délégués entrent, d'autres sortent pour distribuer des tracts aux portes des ateliers au moment de la pause. Nous sommes plusieurs autour de la table à discuter de l'*overtime* et de ses conséquences sur le temps de travail. Parmi nous Paul, Philippe et Christine travaillent au montage dans divers secteurs, tandis que Gaël travaille au ferrage :

- *Au ferrage, il y a des gens qui peuvent gratter des minutes de pause ?*

Gaël : Gratter, ça dépend du secteur où on est ! Si on est au secteur montage éléments, c'est comme la ligne du montage. Tu démarres à l'heure précise ! [Pas] dans les secteurs automatisés, je veux dire le robot si tu lui donnes pas à manger, il tourne pas. Là on arrive un peu à cacher la misère.

Paul : Dès que t'es lié au flux, c'est foutu.

Gaël : Dès que t'es lié au montage éléments c'est foutu. Parce que la ligne, que tu sois là ou pas là elle démarre ! Par contre, même si on peut gratter, il y a un logiciel, moi j'appelle ça un mouchard, il dit exactement à quelle heure tu as mis la dernière pièce, à quelle heure tu commences le travail. Ça sait tout ! A la cadence horaire que tu tournes, et tout ! Quand tu as mis la dernière pièce, quand tu as eu un défaut, tout, on sait tout ! Des fois le chef il dit : « Ecoute là, t'étais où pendant un quart d'heure ? Il y a rien qui a tourné ».

Christine : Aux toilettes !

Gaël : Le truc il sait à chaque îlot, îlot par îlot, qu'est-ce qui se passe.

- *Au ferrage donc, ça dépend de s'il y a une ligne.*

Gaël : On peut, mais il faut que ça reste correct...

Paul : Dans la mesure du raisonnable.

Gaël Si tu veux, une, deux, trois minutes, il y a rien à dire, mais si tu veux dix ou quinze minutes... Parce que le flux il continue, que je sois là ou pas, ça continue à tirer. Si tu envoies plus de pièces, plus loin elle va attendre, du coup il va falloir que tu justifies l'arrêt. Parce que les arrêts de ligne doivent être justifiés. Que ce soit en montage, en préparation, dans les secteurs automatisés, chaque arrêt de ligne est justifié.

Philippe : (*Il fait des grands yeux*) J'avale de travers de ces conneries.

³⁵² PÉCOUT Marie-Noëlle, « Identité professionnelle et maîtrise du temps. La fabrication et la maintenance », in DURAND Claude et PICHON Alain (dir.), *Temps de travail et temps libre*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2001, p. 37-47.

Gaël : Hein ?! (*Rires de tout le monde*)

Philippe : J'allais dire : « Bah non, pas au montage ». Tu t'arrêtes et t'as le téléphone qui sonne.

Christine : *Overtime* parce qu'il y a une merde au ferrage !

- *Comment ça ?*

Philippe : Si tu veux, quand t'as un opérateur qui tire [la corde] *andon* au bout d'un moment ça arrête la ligne. Et de toute façon dès qu'il y a un arrêt de ligne t'as obligatoirement le chef qui appelle derrière pour savoir ce qui se passe.

Gaël : Tu sais exactement quel poste s'est arrêté, donc voilà.

Philippe : Et t'as le RG qui appelle derrière pour savoir ce qui se passe. Dès que ça dure, tu sais, c'est... Production, production !

Paul : Productivité les gars.

Philippe : Si veux, quand le RU rend une synthèse au RG à la fin de la journée, il doit justifier aussi ses arrêts de ligne, pourquoi il y a eu quatre minutes d'arrêt de ligne.

Paul : Production, production...

Philippe : Donc on est mouchés de partout.

Gaël : C'est clair !

Nous pouvons voir dans cet échange les différences entre deux secteurs, le montage et le ferrage, dans la gestion du temps de travail et des formes d'autonomie qui peuvent s'y développer. Qui plus est, on voit que selon le poste qu'on occupe - on a affaire ici à deux postes de montage dans deux secteurs différents - cette gestion est différenciée : dans l'un, au ferrage, montage éléments, il est possible, malgré le rythme de la ligne, de « gratter » quelques minutes, tandis que sur un poste d'assemblage à l'atelier montage, il est impossible de le faire. De la même manière, l'organisation du travail est influencée par le chef et les logiciels de contrôle informatique. Lorsque le chef exerce un contrôle important ou qu'il y a des systèmes informatiques de contrôle des rythmes de production, les marges sont réduites. La discipline, qu'elle soit personnalisée par le RU, ou dématérialisée en un logiciel, exerce un contrôle supplémentaire sur l'usage que font les opérateurs des temps au travail.

Il en est différemment pour certains ouvriers très qualifiés, à l'image de Saïd, qui sont un contre-exemple de ce contrôle exercé sur le temps de travail. Conducteurs d'installations, mainteneurs ou autres opérateurs qui se consacrent à des tâches de dépannage, de programmation ou de fiabilité de la production, ils ont en effet un plus grand contrôle sur leur temps. Ainsi, Saïd dit en entretien : « Moi, une fois que j'ai fait mon boulot, que je fais quotidiennement, si j'ai pas de pannes, pas d'aléas, je peux me permettre de sortir, d'aller aux toilettes, sans demander l'avis à qui que ce soit. »

Comme le montre Marie-Noëlle Pécoud, la maîtrise du temps de travail par les directions d'entreprise est un enjeu majeur des processus de rationalisation : le temps du salarié doit être contrôlé et rentabilisé. C'est dans cette configuration que l'introduction de l'*overtime* réduit encore un peu plus les marges de manoeuvre des opérateurs. Si le chronométrage et la standardisation des gestes est au coeur d'une dynamique ancienne de rationalisation du travail, les nouvelles méthodes de gestion de la main-d'oeuvre introduisent une nouvelle rupture : « La nécessité de maîtriser le temps, objet d'actions constantes et fort diversifiées, semble échapper paradoxalement aux choix managériaux, pour être arbitrée par les marchés. »³⁵³ Les outils et dispositifs organisationnels tels que l'*overtime* sont propres à cette tendance à la maîtrise du temps des salariés par le temps des marchés.

Enfin, dans un autre secteur, la logistique (CPL), la possibilité de s'approprier son temps se voit directement affectée par la réduction de postes et surtout après l'introduction du *kitting*. C'est ce que l'on peut lire dans la description, datant de mai 2017, que fait Mouloud des modifications dans l'organisation du temps de travail et de pause des ouvriers de la logistique au montage suite à la réorganisation de la production et à l'introduction de dispositifs tels que l'*overtime* :

- *En CPL, vous avez la possibilité de grappiller 5 minutes...*

Oui, voilà, je veux dire si j'essaie... Nous en CPL on essaie d'aller vite, on va peut-être gagner trois quatre cinq minutes, mais à la ligne eux ils peuvent pas. Ils font du sur place. Mais nous voilà, si on essaie de faire vite, si ça bouchonne pas trop, on peut essayer de gagner cinq minutes. Si on part cinq minutes en retard, on peut essayer de rattraper.

- *Comment on fait plus vite ? On conduit plus vite ?*

Non, conduire plus vite on peut pas, parce que les charlates sont bridées. Donc, disons que c'est au niveau des pièces, voilà, essayer de mettre un petit peu le maximum ou alors essayer de faire en sorte qu'ils tombent pas en panne, ou alors prendre les caisses plus rapidement pour essayer de rattraper le retard. Mais bon après le retard il est pas énorme, s'il y a une panne, voilà on a encore des pièces sur le *kanban*. Après on a quand même une marge de sécurité.

- *En tout cas c'est possible de voler cinq minutes.*

Oui, c'est possible, pour l'instant. Pour l'instant. Après, je pense qu'avec le *kitting*, avec les suppressions de postes et tout, c'est des trucs qui sont en voie de disparition. Parce qu'avant, la logistique, les gens pouvaient gagner des fois un quart-d'heure, vingt minutes. Maintenant ça passe à cinq minutes. Donc, je pense qu'il y a quatre, cinq ans, ils arrivaient à finir un quart d'heure, vingt minutes avant, même une demi-heure. Et là ça se fait de moins en moins. On peut plus avec le nouveau système, c'est terminé.

³⁵³ PÉCOUD, *op. cit.*

- Pour que je comprenne bien, qu'est-ce qu'il faut faire pour pouvoir avoir les cinq minutes ? Qu'est-ce qu'il faut faire comme gestes ?

Ça dépend de comment la ligne elle tourne, ça dépend si c'est des hautes gammes, ça dépend de beaucoup de choses. Après, voilà, comme on dit, nous on a un peu de marge. Si les containers sont pleins, ça permet quand même un petit peu de... Mais le jour où on diminue les *kanbans*, ce sera plus possible. Au niveau *kitting* c'est plus possible. Là c'est une, deux minutes de gagné, mais pas plus. C'est en train de se restreindre et ça va être vraiment... (*Il cherche ses mots*) Compliqué. Et comme les postes de caristes ils disparaissent, certains trains disparaissent, c'est en voie de disparition. C'est pour ça la logistique, l'effectif il a vachement chuté. Je pense que dans les années à venir, ça va venir en flux direct. Maintenant ce sont les sous-traitants qui vont livrer, et c'est ce qui est en train d'arriver.

Nous avons vu comment des opérateurs de secteurs différents et de qualifications différentes ont des possibilités inégales dans la maîtrise de leur temps, selon qu'ils sont soumis au flux ou non. L'*overtime* met en évidence d'autres critères qui peuvent entrer en jeu dans la gestion du temps de travail, comme l'âge et la condition physique de l'opérateur.

3.2. Des appropriations différenciées des perturbations introduites par le dispositif

Nous allons nous attarder sur deux exemples qui montrent comment deux opérateurs d'âges différents (25 et 54 ans), d'un même secteur travaillant sur le même poste qui offre une autonomie relative à celui qui l'occupe, sont affectés différemment par l'*overtime*. Un ouvrier chargeur³⁵⁴ qui fait de l'approvisionnement sur un robot et habitué à son poste peut accumuler des pièces dans son convoyeur en amont de la ligne de production et donc se ménager des pauses. Mathieu, jeune opérateur de 25 ans au ferrage sur un poste d'approvisionnement d'un robot, explique avec tranquillité que, dans son secteur, où le travail a pourtant la réputation d'être très physique, la plupart des salariés ont encore relativement le contrôle de leur rythme de travail. Il rapporte également que s'il trouve l'*overtime* « agaçant », ses collègues et lui sont « moins tendus », ont davantage « le temps de rigoler » et peuvent prendre des pauses plus longues :

Quand t'es en ligne, t'as moins de temps, la cadence elle est à suivre. Au ferrage, t'es moins tendu, moins stressé par les cadences, donc t'as plus le temps de rigoler, on prend des pauses plus longues aussi si on veut. Tu maîtrises ton travail, donc tu arrives à déborder un peu sans que le chef te dise rien. (*Je l'invite à développer*) Si tu veux en fait, au montage c'est la ligne qui fait ton rythme, au ferrage c'est toi qui fais le rythme de ta ligne. Plus tu bosses vite, plus tu vas mettre des pièces. Plus tu

³⁵⁴ Comme son nom l'indique, le « chargeur » charge des « moyens » (des pièces détachées) sur un robot. Une fois assemblées, il appuie sur un bouton pour activer le robot qui vient ensuite souder les pièces.

bosses lentement, plus tu auras du mal à les remplir. En fait, c'est toi qui fais le rythme. Donc, tu peux bosser vite comme lentement et selon comment tu bosses, tu peux arriver à faire en sorte d'avoir ton convoyeur qui est rempli. Après tu peux sortir fumer une cigarette vite fait, ou alors prendre des pauses plus longues, voilà. Et les chefs disent rien parce qu'ils savent que ça marche. Ils savent eux ceux qui travaillent bien et ceux qui travaillent pas bien. Et ceux qui bossent bien ils rattraperont si ça se vide.

Nous retrouvons ici les différents éléments qui permettent à un ouvrier d'avoir une forme d'autonomie dans l'organisation de son temps malgré l'*overtime*. Jeune et en bonne santé, il arrive sans problème à atteindre la production journalière. En dehors d'une ligne de montage, « c'est toi qui fais le rythme de ta ligne », il peut lui-même imposer son rythme de production. Enfin, la relation avec l'encadrement direct compte également, puisque son Responsable d'unité ferme les yeux sur les temps de pause, tant que la production est assurée, tandis que d'autres chefs ont la réputation de faire du zèle sur les horaires. En somme, un jeune opérateur comme lui, sans qualification particulière pour les tâches qu'il exécute (il est diplômé d'un bac pro marketing) et avec une certaine expérience sur un poste qui fait de l'approvisionnement sur un robot, peut partir en pause cinq minutes plus tôt et revenir cinq minutes plus tard par rapport aux horaires fixés par les temps de production, voire s'accorder des temps de pause en dehors des pauses prévues par la direction, ce qui constitue une marge de manoeuvre importante par rapport aux normes horaires fixées par la production.

Nous sommes face à ce que Michel Bozon et Yannick Lemel appellent les « petits profits du travail salarié », c'est-à-dire à des moments du temps de travail consacrés à autre chose qu'activité productive : « Chacun peut constater que le temps passé au lieu de travail n'est pas une plage temporelle homogène, entièrement vouée à l'activité productive; pendant le travail, les salariés entreprennent de nombreuses activités, courtes ou prolongées, qui n'ont rien de professionnel. »³⁵⁵ Dans le cas de Mathieu, ce temps pris au travail est un temps solitaire, peut-être en raison d'une absence de sujets en commun avec les autres salariés liée à son âge, ou de son état physique qui l'autorise à prendre plus de minutes de pause sur le travail que les autres ouvriers de son secteur.

- *En fait, donc tant que tu tiens le rythme... Enfin, c'est même pas une question de tenir le rythme...
Tant que t'arrêtes pas le montage, c'est bon. Tu auras assez de pièces pour que t'arrêtes personne.
- Tant que t'arrêtes pas le montage...*

³⁵⁵ BOZON et LEMEL, *op. cit.*

Il faut que tu aies assez de pièces pour que les robots puissent continuer à travailler. Si après tu bloques les robots, ils vont dire « Ouais, il faut peut-être que tu carbures ».

- *T'arrives à prendre des minutes ?*

Largement. (*Il souffle*) Ouais, largement, sans problème. (...) Des fois je me barre à 6h55 et je reviens à 7h15. Je prends 10 minutes... Ouais, je peux y arriver sans problème. Pas tout le temps mais...

- *Les chefs disent rien ?*

Ça dépend de ce que t'as comme chef. T'as des chefs plus chiant. J'en ai eu un qui était très chiant, mais là on l'a plus maintenant. Depuis le mois d'août on a une nouvelle chef. C'est une chef, une femme. Ça va, elle est pas chiante. (...). Ça dépend du chef, du poste que t'as, des gens avec qui tu travailles des fois, parce que si la personne te ralentit derrière, si la personne avec qui tu bosses te ralentit, bah forcément, ceux qui sont devant toi il va pas réussir à suivre donc après t'es bloqué.

Saïd, qui se trouve plus haut dans la hiérarchie des qualifications au ferrage, en tant que conducteur d'installations, porte un regard extérieur sur le travail d'approvisionnement de Mathieu : « Ceux qui font de l'appro au ferrage par exemple, ils ont une souplesse. Le personnel qui est en ligne, non. Là ils ont plus de souplesse. Là ils peuvent pas manger, non, non. Eux, ils prennent à une heure fixe, ils ont pas 5 minutes de retard, ça démarre et ils doivent être là. (...) Et la personne qui n'est pas ponctuelle en ligne après la pause se fait amender une fois, deux fois, troisième fois c'est une sanction. Ça n'a rien à voir avec l'appro. L'appro t'as une souplesse. » Certains opérateurs peuvent travailler au cycle normal du robot, c'est-à-dire à une « cadence nominale ». Mais un robot peut être programmé pour travailler plus vite que cette cadence nominale. De cette manière, Mathieu peut travailler plus vite que le cycle, de sorte qu'il peut remplir les encours et prendre des temps de pause supplémentaires.

Ce discours change radicalement lorsqu'on s'intéresse à l'expérience du temps de travail depuis l'introduction de l'*overtime* d'un salarié « âgé » et avec des restrictions médicales. Jean-Pierre est ouvrier au ferrage dans le même secteur que Mathieu. Il explique que, pour lui, il devient de plus en plus difficile d'atteindre la production journalière, de même qu'il devient de plus en plus difficile, sinon impossible, d'accumuler des pièces en amont et de gagner des minutes de pause supplémentaires. En ce sens, un dispositif comme l'*overtime* vient perturber l'équilibre fragile entre les exigences du travail et les capacités restreintes d'une partie croissante de la main-d'oeuvre. Nous lui rapportons les propos de Mathieu lors d'un de nos entretiens, avec l'impression qu'il s'agit d'une constante pour les ouvriers de son secteur.

Après, Mathieu, il t'a dit ça aussi par rapport à lui. Lui, il est beaucoup plus jeune que moi. Il a dit que [l'*overtime*] ça le perturbe et que ça l'embête. Moi aussi quelque part, parce que... (*Il réfléchit*) C'est

vrai, moi le casse-croûte c'est vachement important. Les dix minutes pour moi, quand t'es physique et quand t'es limite physique durant la journée, moi dix minutes c'est quand même vachement important. (...) Moi je peux plus, parce que mon corps il demande beaucoup plus de récupération... Quand j'ai fait ma prod, et quand je dois faire des *overtime*, là ça m'embête. Quand ça tombe dans le casse-croûte, franchement ça m'embête. Sérieux, là le moral je l'ai dans les chaussettes parce que... dix minutes c'est vachement important pour le repas. Parce que je prends le repas jamais à domicile. Toujours là-bas. Ça veut dire que je prépare mon repas à la maison, je l'emmène et quand je rentre je mange plus. Ni le soir, ni... J'ai toujours fait ça, depuis des années. Parce que j'estime que je mange mieux comme ça à des heures bien précises que de manger à tort et à travers quand tu rentres. Après, mon épouse est pas là quand je rentre, on est d'accord. Pour moi c'est toujours comme ça depuis 20 ans. (...) Après, moi j'arrive plus à gratter [des minutes], parce que je suis beaucoup beaucoup plus lent quand même. Et ça c'est un fait. Là je le nie pas. J'arrive plus à gratter. Je préfère travailler comme ça normalement et travailler mieux par rapport à ma santé et mon bien-être et au stress, que le contraire. Parce que Mathieu, je le vois, c'est un gros fumeur. Ils roule des cigarettes. Qu'est-ce qui fait lui ? Lui il se fait une pause toutes les une heure et demi. Mais il est tellement speed ! Mais moi, en aucun cas j'arriverais jamais, j'arrive plus à suivre.

À partir de ces deux exemples, on peut voir comment l'introduction de l'*overtime* modifie la gestion du temps de travail des salariés. Deux opérateurs, d'un même secteur, mais d'âges différents, sont affectés différemment par le dispositif. Pour des ouvriers avec des restrictions médicales comme Jean-Pierre, la pause casse-croûte n'est plus seulement un moment de sociabilité, mais elle doit leur permettre également de récupérer leur fatigue. Pourtant, lorsque l'*overtime* tombe lors de la pause, Jean-Pierre n'a plus le temps de récupérer ses forces, ce qui par la suite affecte son moral. À cela s'ajoute l'irrégularité introduite par le dispositif dans ses habitudes alimentaires. Nous retrouvons le thème déjà mentionné plus haut sur l'utilisation du temps de pause et comment cette utilisation est affectée par l'*overtime*, mais nous voyons aussi comment pour Jean-Pierre, les exigences du travail ouvrier remettent en cause sa santé physique et morale.

L'imposition de nouvelles normes temporelles de travail nécessite de la part des organisateurs de la production un effort considérable pour qu'elles deviennent une habitude acquise chez les ouvriers. Le recours fréquent à l'*overtime* à l'usine apparaît comme la nouvelle norme à laquelle les ouvriers devront s'habituer. Pourtant, comme par le passé, les changements dans le cadre temporel suscitent des oppositions de la part de la main-d'oeuvre.

4. Contester le cadre temporel ou contester au sein du nouveau cadre temporel ?

D'après Edward P. Thompson, les tentatives d'imposition du cadre temporel par le capitalisme industriel se sont d'abord heurtées aux vieilles habitudes ouvrières au travail³⁵⁶. Toute une série de dispositifs qui allaient de la suppression de jours religieux fériés à la mise en place de pointages mécaniques à l'embauche, en passant par un système d'amendes, ont contribué à l'imposer³⁵⁷. C'est seulement à mesure que la nouvelle discipline horaire était appliquée que « les ouvriers commencèrent à se battre non contre le temps, mais à propos du temps »³⁵⁸, c'est-à-dire à formuler des revendications dans le nouveau cadre temporel du travail industriel, comme la réduction de la journée de travail ou, plus tard, la reconnaissance et le paiement des heures supplémentaires. De la même manière, William Grossin affirme que du fait du souci patronal de limiter la « consommation » antiéconomique de la force de travail et de la montée en puissance du mouvement ouvrier, la journée de travail a finalement été fixée entre un « maximum interdit » (inférieur à l'épuisement physique et psychique de la force de travail) et un « minimum garanti » (supérieur au temps de travail nécessaire à la reproduction de la force de travail)³⁵⁹. Le nouveau cadre temporel et ses limites maximales et minimales induisent une réaction individuelle et collective. Les ouvriers vont défendre leurs droits ou développer des pratiques de gestion du temps industriel dans les cadres fixés par cette logique.

4.1. Contester les « excès » du dispositif

Nous avons vu que la régularité horaire du fordisme permet des entorses qui sont propres à ce type d'organisation du temps de travail. Quelles modifications peuvent subir ces entorses lorsque le temps de travail entre dans un processus de dérégulation ? Nous avons affirmé que la mise en place de l'*overtime* peut être interprétée comme une tentative par la direction du groupe d'intégration arbitraire du temps hors travail des ouvriers dans le temps de travail. Ceci modifie la manière dont se formulent les contestations de la norme horaire. De fait, les mobilisations liées à l'*overtime* visent non pas tant à contester le nouveau cadre temporel que ce que les ouvriers et syndicalistes

³⁵⁶ THOMPSON Edward P., *Temps de travail, discipline et capitalisme industriel*, La Fabrique, Paris, 2004.

³⁵⁷ Edward P. Thompson affirme en effet que « la division du travail, les cloches et les horloges, les motivations salariales, les prêtres et l'instruction, la suppression des foires et des jeux, furent autant d'éléments qui contribuèrent à forger de nouvelles habitudes de travail et à imposer une nouvelle discipline horaire », *ibid.*, p. 78.

³⁵⁸ *Ibid.*, p. 70.

³⁵⁹ GROSSIN William, *Le travail et le temps. Horaires, durées, rythmes*, Paris, Anthropos, 1969.

voient comme ses excès. La plupart des entretiens réalisés avec des ouvriers soumis au dispositif ont montré que ce qui est mis en cause est le non respect des règles de la GJP par la direction.

Fin 2016, la direction du site a recours massivement à l'*overtime* pour rattraper les programmes de production, ce qui provoque plusieurs réactions de la part des syndicats et quelques débrayages inattendus. Nous avons profité de ces événements pour enquêter les semaines et mois suivants sur la manière dont ouvriers et syndicats formulent des revendications par rapport au nouveau dispositif. Revenons tout d'abord sur l'entretien collectif cité précédemment avec les syndicalistes de la CFDT, où il est question des « abus » de l'*overtime* :

- *Les gens se sont habitués [à l'overtime], ou ça passe toujours pas ?*

Philippe : Au début oui, mais après c'est parti en...

Gaël : Le problème c'est quand t'en as une utilisation abusive. Ça reste une fois dans la semaine, allez... Le problème c'est que, déjà, il y a une utilisation abusive, mais en plus ils arrivent même pas à nous expliquer pourquoi on fait ces *overtime*. Parce qu'on leur a demandé : « Justifiez vous ! » Attends, des fois les poumons sont pleins et on fait deux voitures, c'est vrai ou pas ? On fait dix minutes pour deux voitures de faites. Arrêtez les conneries quoi.

Philippe : Si tu veux, aujourd'hui il y a plus d'explication correcte de l'*overtime*. Au-dessus on décide de faire l'*overtime*, le RU il prend son téléphone, il appelle les moniteurs pour dire qu'il y a *overtime*. Aujourd'hui t'as même plus le moniteur qui se déplace pour le dire...

Gaël : Il gueule au bout de la ligne (*Les deux, en même temps*) : « *Overtime !* » (*Rires*)

Philippe : Non, mais c'est vrai ! Tu rigoles, mais c'est la réalité. (...) Il y a quoi, cinq ou six opérateurs, [le moniteur] devrait aller les voir et leur dire : « Tiens, on fait *overtime* parce que là-bas... »

Gaël : Ils justifient plus rien. Oui, c'est du quasi quotidien.

La rhétorique contre l'*overtime* de ces syndicalistes s'en prend donc à trois aspects de la mise en place du dispositif. Tout d'abord, c'est l'utilisation « abusive » de l'*overtime* qui est en cause, dans la mesure où, comme le dit Gaël, ils seraient prêts à accepter le rallongement horaire si celui-ci avait lieu moins souvent. La GJP serait acceptable si celle-ci relevait de l'exception, or elle devient maintenant « quasi quotidienne ». Ensuite l'incompréhension vis-à-vis du recours trop fréquent à l'*overtime* est liée à l'expérience personnelle du travail. Les raisons qui déterminent la nécessité de « rattraper » la production par un rallongement horaire (l'état du marché mondial ou national, une panne dans un autre secteur, une faille dans la chaîne d'approvisionnement des pièces, une grève chez un sous-traitant, etc.) sont inconnues des ouvriers de production et des moniteurs qui informent les ouvriers de l'*overtime*. L'effet produit est une montée de tensions entre moniteurs et ouvriers, sans que la colère se dirige contre la source du mécontentement : la mise en place du dis-

positif à travers le Nouveau contrat social, comme le dit en entretien un moniteur du montage, syndiqué à la CFTC :

Moi j'arrivais et le chef il m'appelait [au téléphone] : « *Overtime* aujourd'hui ». Et il raccrochait, parce qu'il avait prévenu tout le monde à 11h05. Et les mecs (*Il crie*) : « *Overtime* ! » Les mecs ils te regardaient... Genre, s'ils avaient des mitraillettes à la place des yeux, tu serais mort. Ça fout les boules.

- *Ah, c'est vous qui annoncez l'overtime.*

Chaque moniteur de son module annonçait l'*overtime*. Le RU il me prévenait par téléphone et c'est nous qui en prenions plein la gueule quoi : « Ah, ils font chier, putain ! Cinq minutes avant la pause, ils peuvent pas prévenir avant, ils se foutent de notre gueule. Ça va changer quoi dix minutes ! » Comme quoi, pour gagner sept voitures, quoi... Donc, ce qui se passait, c'est que bizarrement c'est à ce moment là qu'il y a des problèmes sur la ligne, à 11h05 quoi. Il y avait une machine qui restait accrochée sur la voiture pour les ressorts, ça arrêtait la ligne... (...) Il y avait des problèmes tout le temps comme ça.

Il n'y a aucune sorte de justification de la nécessité de produire plus de voitures, nécessité qui apparaît incongrue aux yeux des ouvriers. Pour ce moniteur, les sept voitures fabriquées en plus apparaissent dérisoires, ou encore comme l'ont dit les syndicalistes en entretien collectif, l'*overtime* est déclenché même lorsque les poumons sont pleins. C'est pour cela que ces derniers exigent de la direction qu'elle justifie les *overtime* récurrents et du moniteur qu'il leur adresse la parole individuellement. Enfin, c'est l'aspect informel de l'annonce du dispositif, lancé par un cri au bout de la ligne (« à la criée » dira avec humour l'un d'entre eux), qui est mal vécu par des salariés qui ne comprennent pas le sens de passer dix minutes de plus à produire une poignée de voitures. Ce qui est évident pour les chefs et pour la direction leur apparaît comme arbitraire ou incongru. Tout se passe comme si leur temps ne leur appartenait plus intégralement, comme si à tout moment leur l'entreprise disposait de la totalité de leur temps.

L'incompréhension est d'un autre ordre lorsqu'il est question d'avoir recours à l'*overtime* les vendredis en tournée d'après-midi. D'après cet extrait d'entretien avec Mohamed, militant à la CDFT, il existait un accord informel avec la direction du montage pour que soient exclus les *overtime* en fin de poste les vendredis, sauf cas de force majeure. Or cette concession accordée aux salariés s'est faite en échange d'un recours à l'*overtime* le reste des jours de la semaine. Une nouvelle norme est désormais établie : le recours à l'*overtime* est théoriquement possible quatre jours sur cinq. Les limites de la disponibilité horaire sont repoussées. Le mécontentement survient alors seulement quand la direction tente de repousser encore une fois les limites en faisant appel au dispositif de rallongement horaire les vendredis, allant à l'encontre de ses propres promesses. Cette

situation sème le trouble chez des syndicalistes comme Mohamed, qui se trouvent dans l'incapacité d'expliquer aux salariés les modalités du recours au dispositif par la direction.

Après, techniquement en fait la direction s'était engagée à ce que le vendredi [il n'y ait pas d'*overtime*], donc le dernier jour, sauf si vraiment en cas extrême de retard sur production. Donc théoriquement c'est en fin de mois qu'on va rattraper la production. Si vraiment on peut pas, ils imposent l'*overtime* le vendredi. Mais là c'est devenu tous les vendredis, qu'il y ait un problème, qu'il n'y ait pas de problème. Et le souci qu'on a aussi en tant que délégué, c'est que je sais pas comment la direction elle voit ou entend les choses, mais elle annonce des choses... Les gens sont réceptifs, ils sont loin d'être bêtes, ça cogite, ça travaille, ça se renseigne, en dehors même des syndicats ou quoi que ce soit. Ensuite, moi je suis au CE. Ce qu'on me dit au CE forcément je le déverse, sauf que quand c'est pas fait comme ça a été dit... Petite colère, moyenne colère, grande colère et là on arrive dans la période où justement c'est catastrophique. C'est des détails, mais je pense que quand tu dis aux gens « vendredi il y a *overtime* », c'est possible de faire *overtime* et on le fera. Psychologiquement je pense que les gens sont plus contents quand il y a pas. Alors que quand tu leur dis : « Vendredi ce sera vraiment au cas d'extrême nécessité, vous inquiétez pas » et que tous les vendredis ça revient, tu as de la colère... T'as tout ce que tu voulais pas avoir. Et le problème de l'*overtime* c'est qu'on en a eu beaucoup encore il y a trois mois. On a fait le nécessaire nous et les autres syndicats pour dire y en a marre, y en a marre, surtout qu'avec le manque d'effectifs les gens étaient à bout. Ça s'est un peu calmé... Et là ça a redémarré il y a à peu près deux semaines, un truc comme ça. C'est reparti. Et le souci aussi avec l'*overtime* c'est que c'est toujours les mêmes secteurs. (...) Dans le montage même, c'est toujours les mêmes secteurs. Je veux dire les gens qui sont en MV par exemple. Je donne un exemple classique. Nous, en moyenne dans mon équipe, on va faire, allez, trois *overtime* dans la semaine, biens placés ou pas placés ça c'est une autre discussion, mais trois ou quatre *overtime*. MV, si nous on fait un *overtime*, juste un, on peut être sûr quasiment que toute la semaine en passant on les croise quoi. Quand on est de l'après-midi l'*overtime* est à 20h32. Nous on part, et je te dis les gens ils sont comme ça (*Il fait un geste pour signifier exaspération*)... Moi je passe et j'ai la tête baissée, parce que quelque part aussi le système de l'*overtime* et tout ça c'est quelque chose qui a été acté avec le NCS1, et qui est dans le NCS2 [le deuxième accord, le NEC]. Nous on a pas signé le 1, mais les gens font le lien... Donc il y a une certaine forme de responsabilité aussi.

Élu au comité d'entreprise, Mohamed sent qu'il doit expliquer aux salariés les choix de la direction en ce qui concerne l'organisation de la production, même si c'est pour mieux les critiquer après. Néanmoins, l'annonce sans justification d'*overtime* imprévus les vendredis le place dans une position délicate. Alors que la direction avait promis en CE que les *overtime* le vendredi seraient une exception, les RU n'hésitent pas à y faire recours. Il est incapable de remplir son rôle en tant que représentant au CE : tout se passe comme si la manière dont la direction organisait la production selon les fortes variations des programmes de production - ce qui peut se traduire par des

consignes contradictoires (périodes de chômage technique, suivies de périodes où des séances supplémentaires sont demandées aux ouvriers, avec des *overtime* à la chaîne pour satisfaire un surcroît des commandes) - dessaisissait les délégués syndicaux de leur rôle. C'est également le sens de la honte qu'il exprime lorsqu'il quitte son poste et qu'il doit passer devant les ouvriers du secteur MV. La CFDT n'a pas été signataire du NCS, qui introduit le nouveau dispositif, mais elle a été signataire des accords qui l'ont suivi, notamment le Nouvel élan de croissance (NEC, que Mohamed appelle NCS2 dans cet extrait d'entretien, ce qui nous informe sur la continuité entre les deux accords dans l'imaginaire des salariés) signé en 2016, qui constitue une continuation de la logique du NCS et qui entérine certains de ses aspects. Pour lui, dans l'esprit de certains salariés un lien est fait d'une part entre NCS et NEC et d'autre part avec la signature du second accord par la CFDT, ce qui peut délégitimer à leurs yeux les critiques que le syndicat porte contre le dispositif.

L'imposition de nouvelles normes temporelles de travail nécessite de la part des organisateurs de la production un effort considérable pour qu'elles deviennent une habitude acquise chez les ouvriers. Le recours fréquent à l'*overtime* à l'usine apparaît comme la nouvelle norme à laquelle les ouvriers devront s'habituer. Pourtant, comme par le passé, les changements dans le cadre temporel suscitent des oppositions de la part de la main-d'œuvre³⁶⁰.

4.2. Retour sur trois débrayages contre l'*overtime*

Les arrangements plus ou moins informels entre ouvriers et maîtrise autour de l'*overtime* peuvent se transformer en une opposition plus ou moins ouverte dès lors que la direction ne respecte pas ses engagements. Mercredi 23 novembre 2016 au matin, plusieurs ouvriers du montage ne respectent pas l'*overtime* lorsque la direction l'annonce quelques minutes après le « délai normal ». Dans l'équipe de l'après-midi, le même jour, plusieurs ouvriers de l'atelier habillage portes débrayent eux-aussi pendant quelques minutes après la pause de 18 heures suite à l'annonce d'un nouvel *overtime*. Un an plus tôt, au moment de la fermeture du système 1 pour travaux, pendant un mois, un groupe d'intérimaires autour d'un militant CGT, refusent systématiquement de faire l'*overtime*.

³⁶⁰ C'est ce que rapporte Nicolas Hatzfeld dans son histoire de la mise en place du chronométrage à Peugeot-Sochaux dans les années 1940-1950 : la direction tente de désamorcer le mécontentement ouvrier en institutionnalisant un service autonome de chronométrage. HATZFELD Nicolas, « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) », in LINHART Danièle et MOUTET Aimée (dir.), *Le Travail nous est compté*, La Découverte, 2005, Paris, p. 60-70.

Nous voulons nous attarder sur trois récits de débrayages contre l'*overtime*, d'Henri, de Nicole et de Christian, pour éclairer comment les salariés intègrent ou refusent d'intégrer la nouvelle norme horaire dans la formulation de revendications dans l'atelier. Dans ces différents récits, la place qu'occupe le syndicalisme cégétiste est différente, puisque dans le premier, le syndicat est pratiquement absent, dans le deuxième, il joue un rôle d'appui dans le refus de travail, tandis que dans le troisième cas, un responsable CGT est co-organisateur des débrayages avec un groupe d'intérimaires, sans pour autant que son appartenance syndicale soit mise en avant. Il s'agit à chaque fois de débrayages allant de quatre à dix personnes, qui ne durent pas plus d'un *overtime*.

Au moment de cet entretien, Henri travaille depuis peu dans le nouveau système 1. Nous évitons de présenter l'*overtime* comme un « problème » pour les salariés de PSA dans nos questions, mais c'est lui qui décide de continuer dans ce registre. Et pour cause : il a organisé un micro-débrayage dans son secteur au système 2 contre les « excès » de l'*overtime*. Henri dit « utiliser les mots » pour écraser le chef quand celui-ci « va trop loin » (il se moque de celui-ci lors des briefings lorsqu'il commet des fautes d'orthographe) et pour défendre les salariés quand ceux-ci se font harceler par la direction. C'est quelqu'un qui « ne se laisse pas faire ». Il apparaît ainsi comme un porte-parole non institutionnel : les salariés se dirigent vers lui, sans qu'il ait de mandat syndical. Les entretiens réalisés précédemment avaient déjà rendu visible le fait qu'il n'a pas de mal à donner son point de vue sur divers aspects de la vie à l'usine. Il n'a pourtant pas un parcours qui favorise ce genre de prise de parole, bien qu'il n'ait jamais été délégué du personnel (il est passé brièvement par l'UNSA, puis a fait des va-et-vient avec la CGT). Diplômé d'un CAP, il a une écriture facile et, selon lui, très « acerbe ». Il a écrit des romans et des nouvelles, qu'il a publiées par ses propres moyens, même s'il dit qu'il n'a pas le temps pour lire, et qu'il passe son temps sur Internet (il se dit un « adepte de Youtube »). Il n'est ni en colère, ni démoralisé, mais il réussit à transformer ce qu'il voit et l'expérience des salariés autour de lui en des mots et en des expressions contre le chef. À une autre époque, il aurait peut-être été un responsable syndical. À PSA-Mulhouse, Henri apparaît comme un ouvrier autodidacte qui réussit à entraîner derrière lui ses collègues dans des actions revendicatrices.

[L'*overtime*] au début... (Pause) C'était une fois de temps en temps... Après, c'est venu tout le temps ! Sur les deux tournées et la nuit en plus, et la nuit c'est vingt minutes ! C'est devenu récurrent, tout le temps, tout le temps. Et une fois quand j'étais au système 2, au bout d'un moment... C'est un peu moi qui ai lancé le mouvement, sans vouloir me... C'était un [chef] qui avait dit *overtime*, mais il avait dé-

passé la limite. 10h30 maximum, mais à 10h45 : *overtime*³⁶¹. Alors j'ai dit : « Hors de question ! Vous êtes hors limite ! Moi, je le fais pas ». Du coup, le collègue à côté : « Ah ben, moi non plus ! » L'intérimaire au-dessus : « Moi non plus ! » On était en personnel assez compressé, il manquait du monde, on était trois à sortir, plus un quatrième, qui nous a suivis au dernier moment, qui depuis est parti en retraite. Quatre personnes, la ligne s'arrête. Voilà. Les autres ils sont restés comme ça, comme des abrutis au poste. Donc, on a mangé tranquillement, on est revenu et après les autres nous ont félicités. Mais j'ai dit : « Nous féliciter c'est bien, mais venir avec nous ça aurait été mieux ! » Ça c'était le coup de départ. Après, ils ont continué et au bout d'un moment, là c'est Luc qui m'a dit il y en a dix [salariés] qui sont sortis un autre jour. En fait, c'est nous qui avons commencé et après ça discutait dans les vestiaires et tout. Dix, douze, je sais pas combien qui sont sortis. En plus la ligne s'est pas arrêtée, parce qu'ils avaient appelé des délégués CFTC pour les remplacer. Si j'avais su, moi je serais sorti aussi. (...) Après, la direction a mis le holà, parce qu'elle a senti que ça commençait à chauffer. Ils ont arrêté, en TA et en TB.

- *Ils ont baissé le nombre d'overtime ?*

Ils l'avaient arrêté.

- *Ils ont carrément arrêté d'en faire.*

En contrepartie, la nuit s'en est pris plein. La nuit commençait à dire : « Ouais, c'est votre faute... Vous faites plus d'*overtime*, c'est nous qui les prenons ! » Je leur dis : « Vous avez qu'à débrayer et puis c'est tout ! Là on les a remballés ».

- *Donc, il y a un peu l'idée que quand la direction elle abuse, les gens refusent d'en faire.*

La direction, ils sont malins, parce que en fait ils poussent à bout, et ça tient, ça tient, mais dès que ça commence à chauffer, ils reculent. Ils laissent passer un peu de temps, et ça recommence. Et là c'est ce qui se passe, ils recommencent. Et là ça commençait à chauffer. Parce que l'*overtime* il y en a eu... Là c'est complètement ridicule parce que au Système 1 c'est panne, sur arrêt, sur panne... Je sais pas dans la journée on fait même pas 200 voitures. Dans la journée on a plus d'une heure de panne je dirais. Avec des arrêts récurrents tout le temps, et ils disent *overtime*. En dix minutes qu'est-ce qu'ils récupèrent ?

Comment se fait-il qu'Henri ait réussi à entraîner avec lui des salariés dans son secteur contre l'*overtime* ? Il y a, bien sûr, l'indignation des salariés concernant le non respect des règles établies par la direction sur l'*overtime*. Pourtant, plusieurs autres entretiens indiquent que le non respect des règles qui encadrent le recours au dispositif est courant. On peut faire l'hypothèse que sans la présence d'Henri ce jour-là, l'*overtime* aurait probablement eu lieu, avec des protestations, mais sans heurts. On peut attribuer ce court succès à ses capacités de répartie, ses capacités à mettre en mots ce que la plupart des salariés n'arrivent pas à formuler. De même, il est difficile de dire qu'Henri a « organisé » ce débrayage, puisqu'il l'a imposé sur le moment, en réaction à l'annonce,

³⁶¹ Henri est approximatif sur les moments exacts de l'annonce de l'*overtime* par le chef. Ce dernier a jusqu'à 10h30 pour annoncer l'*overtime* qui aura lieu à 11h. Selon le tract CGT qui revient sur cet épisode, l'annonce aurait été faite à 10h38, soit huit minutes après le « délai normal » pour l'annonce de l'*overtime*.

entraînant quatre autres salariés avec lui. Nous verrons plus loin que la CGT, à travers Luc, avec qui Henri entretient des rapports de proximité, vise ensuite à faire le lien entre ces initiatives isolées et la campagne que mène le syndicat contre l'*overtime*.

Si l'on s'intéresse au deuxième récit de débrayage contre l'*overtime* au secteur habillement rapporté par Nicole, nous remarquons immédiatement que la configuration est différente. Nous discutons avec elle des contraintes liées à l'*overtime* lorsque celui-ci a lieu en tournée d'après-midi. Nicole est moins affectée par le rallongement horaire car elle prend sa propre voiture en fin de poste. Malgré cela, elle décide de participer à un débrayage suscité par le passage de plusieurs délégués CGT au moment de la pause de 18 heures :

- *Vous avez une voiture. C'est un avantage par rapport aux gens qui doivent prendre un car, quoi qu'il arrive.*

Oui. Parce que moi, la toute première fois qu'ils m'ont parlé d'*overtime*, heureusement, heureusement, il doit y avoir des jours je dois avoir du bol, j'ai eu la chance de croiser Lucien [délégué CGT]. Et on discute et tout, puis je dis : « De toute façon moi ce soir leur *overtime* ils se le carrouchent pas, à 20h30 je m'en vais. » (*Rires*) Il me dit : « Non, surtout pas ! » Quoi surtout pas ? Dix minutes ça m'intéresse pas. Et il m'a dit : « Non, non Nicole fais pas la con, Si tu pars, tu auras un avertissement pour abandon de poste ». Ah, parce que c'est obligé ce truc là ? Eh, oui ! Il me dit : « Moi non plus je voulais pas le faire, mais j'ai pas le choix ! » Ah, bon ? Si j'ai pas le choix, je reste. Mais, alors qu'est-ce que ça me gonfle chaque fois qu'ils me disent *overtime*. (*Soupir*) On a fait grève une fois... On était pas beaucoup. (*Je l'invite à développer*) On était malins, on était plus malins que la direction. Parce que la CGT était venue, il y avait Robert [délégué CGT], il y avait plusieurs délégués. Donc, ils ont fait un petit discours. Et donc on a parlé de cet *overtime* qui nous gonfle.

- *C'était un discours sur quoi ?*

Par rapport à l'*overtime*, les conditions de travail. C'était un petit discours, mais vite fait, parce qu'on a que 20 minutes de pause pour manger et ils voulaient pas empiéter trop sur notre temps de pause. Et comme on voulait pas faire *overtime*, donc on leur a dit. Mais, on était plus malins, parce que si on avait fait *overtime*, de 20h32 à 20h42, les gens de nuit sont déjà là. Donc, ils demandent à ce qu'ils nous remplacent. Donc, nous on est pas payés, mais les gens de nuit sont payés dix minutes en plus. On a été plus malins, on a dit ben plutôt que de se faire remplacer, on a pas repris le poste après la pause. On a fait grève tout de suite, au lieu de reprendre à 18h21, on reprend à 18h31. Donc la CGT est restée avec nous. Et on a rien eu... Si, on nous a retiré dix minutes de la paie. On voit pas l'*overtime*, donc on voit pas les dix minutes en moins... (...) Et donc on a arrêté la ligne... Bon, on n'était pas beaucoup, hein, parce que tout le monde dit : « Je fais, je fais, je fais ». Puis, on s'est retrouvés à huit ou dix. Mais à huit ou dix on a quand même réussi à arrêter la ligne. Alors le RG était là... On allait pas foutre le feu à l'usine, il faut être pacifique. (*Tout doucement*) Dix minutes... Tout le monde était là à écouter ce que Robert disait. Et puis il y a un chef qui a voulu se croire plus malin : « Ah, moi je voudrais une plaque CGT ». Le petit con de chef là. Alors il y en a un qui lui a donné : « Tiens, je te

la donne, c'est la mienne, mais tu la mets. Si déjà tu la veux, tu la mets. Que la direction elle voit que tu es avec nous, que tu es à la CGT ». Il a pas voulu la mettre évidemment. Donc, c'était juste pour frimer, il n'a qu'à dégager...

Syndiquée à la CGT, Nicole n'est pas à sa première grève. La dégradation de la condition des salariés « âgés » et avec des restrictions médicales (nous y reviendrons plus longuement au chapitre 7), a favorisé sa politisation et son rapprochement avec la CGT. En septembre et octobre 2013, elle participe aux débrayages contre le Nouveau contrat social, ce qui constitue sa première grève, dont elle fait un bilan largement positif. Nous pouvons le voir aussi dans ses attitudes de défiance face au chef : « Le petit con de chef », « n'a qu'à dégager ». Depuis, elle est proche de Luc et d'autres responsables du syndicat et répond présente à chaque fois que ceux-ci la sollicitent, sans pour autant souhaiter prendre des mandats. Contrairement au débrayage provoqué par Henri, la CGT est présente. En effet, pour elle, c'est impossible de faire grève sans le soutien de la CGT : « On leur a dit qu'on en avait marre de l'*overtime*... Et qu'on voulait faire grève. Ils ont dit : « Bon, on reste avec vous ». Parce que nous on voulait être couverts quand même, on peut pas faire grève non plus tous seuls. Il faut être accompagnés ». Informés par leurs réseaux de l'initiative d'Henri, les délégués CGT profitent pour faire de l'agitation sur la question de l'*overtime* auprès des salariés. La grande quantité d'*overtime* les semaines précédentes, l'expérience passée de Nicole de débrayages et la « couverture » par la CGT de leur initiative ont rendu possible ce débrayage.

Si nous nous attardons sur les motifs invoqués pour ces deux contestations, nous pouvons voir qu'ils sont de deux sortes : la direction « abuse » du dispositif (il y en a trop et trop souvent) en même temps qu'elle ne « respecte pas les règles » établies par le NCS (elle annonce des *overtime* au-delà du « délai normal »). C'est ainsi que l'explique Nicole lorsque je l'interroge sur les raisons qui l'ont convaincue que ce jour-là c'était l'*overtime* de trop : « Je crois que à force d'en discuter et d'en discuter et puis, un jour ça passe. Deux jours, trois jours... Parce que à la base c'était occasionnel. Ça devait être de temps en temps. Mais bon, quand ça arrive quatre jours sur cinq tout le mois, non, c'est plus de l'occasionnel, là c'est... Donc, c'est carrément rentré... Bientôt ils vont nous le mettre en horaire affiché, hein ! Allez, hop ! » Ce n'est donc pas le cadre temporel lui-même qui est contesté, mais c'est en son sein que les revendications sont formulées. Nicole l'exprime de la manière suivante, faisant savoir qu'une fois que le dispositif a été mis en place, ce n'était qu'une question de temps avant qu'il soit naturalisé par les ouvriers et les syndicats : « De toute façon, ça c'est un truc, il aurait fallu le premier jour que personne ne le fasse. On aurait plus jamais entendu parler... (Pause) Moi je voulais pas le faire. » Toutefois, dans le cas du débrayage de Nicole et dans

celui de Henri, il s'agit d'une réduction du temps de travail décidée unilatéralement par les ouvriers. Suivant Pierre Dubois, nous pouvons affirmer que ces débrayages peuvent être vus comme un moment où les « ouvriers décident collectivement d'un autre horaire de travail que celui en vigueur dans l'usine »³⁶².

Ainsi, il y a dans ces récits de débrayages moins de la résistance que quelque chose comme une « opposition » dans le sens de Jacques Bélanger et Christian Thuderoz, c'est-à-dire un « comportement social original de la part d'individus inscrits dans une relation d'emploi asymétrique, visant à se soulager d'une discipline managériale qui les contraint, et reconquérir un temps, un espace et un travail « à soi » »³⁶³. Enfin, ces « microdébrayages » ont aussi une portée limitée dans la mesure où ils ne s'opposent pas forcément à l'ordre de l'entreprise, mais ils expriment principalement un « ras-le-bol » face aux « excès » de la direction. La direction de l'usine elle-même cherche à minimiser la portée de ces débrayages puisqu'elle a fait appel à des remplaçants (de la tournée de nuit ou de certains syndicats), afin de compenser les voitures « perdues » par les débrayages avec des *overtime* supplémentaires pour la tournée de nuit. Elle peut également chercher à minimiser cette fois-ci les conséquences du débrayage : le chef de Nicole dit aux grévistes qu'à cause d'une panne dans un autre secteur il n'y aura finalement pas d'*overtime* à 20h32, ce qui rend leur grève inutile.

Le dernier récit de débrayages contre l'*overtime*, celui de Christian, se distingue des deux précédents dans la manière de formuler une demande à l'égard du rallongement horaire. Il n'est plus question d'exiger de la direction moins d'*overtime*, ou de respecter les règles de sa mise en place, mais tout simplement de refuser d'en faire. Christian a 18 ans lorsqu'il entre à PSA-Mulhouse, en 1999. Il devient militant CGT peu de temps après son embauche. Son père, menuisier, n'a jamais connu les 35 heures : d'après Christian, il travaillait 60 heures par semaine, ce qui a fait qu'il n'a pas pu s'occuper souvent de sa famille. Dans le discours qu'il porte sur son engagement syndical on retrouve le refus de connaître la même condition que son père. Ce dernier voulait que Christian connaisse une ascension sociale grâce à des études. Christian est alors allé jusqu'en terminale ES, mais n'a pas eu son bac et a été embauché à PSA peu de temps après la fin du lycée. Pour lui c'était déjà en quelque sorte une ascension sociale par rapport à ce que son père a connu : « Moi je suis de cette mentalité, j'ai pas peur de plus rien avoir. Je viens de pratiquement rien, j'ai pas peur si on m'enlève tout. Tant que mon gamin a où dormir, il a de quoi manger, il peut aller à l'école, c'est

³⁶² DUBOIS, *Le sabotage dans l'industrie*, op. cit., p. 48.

³⁶³ BELANGER et THUDEROZ, « Le répertoire de l'opposition au travail », op. cit.

bon. » Le refus de l'*overtime*, qui se double d'un refus de travailler les samedis, est le rejet d'un travail qui empiète sur sa vie privée : il veut faire 35 heures et pas plus.

Les débrayages qu'il organise en 2015 contre l'*overtime* révèlent à la fois une « bonne ambiance » au travail entre les intérimaires et lui, favorisée par son âge, et son engagement moral à refuser que la direction s'approprié une partie de son temps personnel. Ainsi, on remarque dans ce récit que les revendications ne sont pas formulées au sein du nouveau cadre horaire, mais contre celui-ci. En effet, il s'agit de refuser l'« inadmissible », qui consiste à n'avoir que vingt minutes de pause, « nous, on voulait nos trente minutes à tout prix, quoi qu'ils en disent », « nous on s'en foutait ». Nous remarquons également qu'il ne s'agit pas de débrayages ponctuels, qui manifestent un ras-le-bol, mais de plusieurs débrayages qui se sont étalés sur le temps.

- *Les salariés, entre l'overtime le matin au moment de la pause et l'overtime le soir, en fin de poste, est-ce qu'il y a un des deux qu'ils préfèrent ?*

Tout simplement, celui du matin est énormément rejeté, parce qu'on se lève quand même à 5h du matin, on a faim, on est fatigués, donc quand on n'a que vingt-et-une minutes, alors qu'on pourrait avoir trente-et-une minutes pour au moins manger et souffler un tout petit peu, il est très très mal pris celui du matin. Bon, celui du soir c'est vrai qu'on est crevés, mais allez, si on doit envoyer dix minutes de plus, on envoie dix minutes de plus, on est au bout. Celui du matin est très craignos. Celui-là je l'ai déjà vécu quand il y avait encore [l'ancien] système 1, il y avait déjà les *overtime*, et dans l'équipe où j'étais il y avait effectivement des intérimaires qui savaient qu'ils étaient en fin de contrat, parce qu'ils savaient que le système 1 s'arrêterait. Eh bien, nous avons fait grève contre l'*overtime* à diverses reprises. Ça a carrément arrêté le système 1. On était six intérimaires et le militant de la CGT [lui-même], on partait à 11h, quand il y avait *overtime*, donc ça arrêtait tout le système 1.

- *C'était quand ?*

A la fin du système 1 il y a deux ans [juillet 2015]. Et ces intérimaires, j'ai encore un lien avec eux, ils sont très fiers de ce qu'on a fait, parce que tout simplement ils n'admettaient pas qu'on puisse leur enlever dix minutes de repas. Ils n'avaient plus de droit au chômage dans quelque temps, donc ils savaient très bien que voilà on voulait pouvoir sortir un petit peu, on voulait pouvoir quand même manger ensemble, on s'entendait très bien. Mais à chaque fois c'était *overtime*, à chaque fois, tous les jours, c'était récurrent. Il y a eu un ras-le-bol de cette petite partie d'intérimaires. Ce qui nous a sauvé c'est qu'on faisait partie de la même équipe, donc on était peu vulnérables par rapport à la direction. La direction elle nous a laissés faire une fois, deux fois, après elle a ramené des renforts. Une fois qu'elle ramenait des renforts, on faisait l'*overtime*, comme ça on les embêtait aussi. Ça a duré à peu près un mois, un mois et demi à peu près à la fin du système 1. On a quand même réussi à combattre l'*overtime* de cette manière. (...)

- *Comment est venue l'idée ? De toi, des intérimaires ?*

Les intérimaires, on va dire c'étaient tous des fumeurs, en même temps ça faisait déjà dix, douze mois qu'ils étaient là. Ils savaient que de toute façon le système 1 allait fermer. Donc, comme on commen-

çait à tellement s'entendre, vu que ça faisait quasiment un an qu'on travaillait ensemble, pour nous il était inadmissible qu'on n'ait que vingt minutes. Nous on voulait nos trente minutes à tout prix, quoi qu'ils en disent. Même si tous les embauchés travaillaient, nous on s'en foutait. On avait nos téléphones portables, on communiquait par téléphone portable avant l'*overtime* pour décider en groupe si on le faisait ou on le faisait pas. Donc quand il y en a eu deux ou trois seulement qui voulaient pas, là je disais pour deux ou trois on peut pas les gars, après on va être... Mais quand on était six ou sept convaincus de ne pas le faire, ça allait.

- Ils ont pas eu de répercussion après ?

On va dire, certains on a essayé de leur mettre la « souplesse moins ». C'est-à-dire au lieu de leur terminer leur contrat à la date voulue, ils ont terminé deux semaines avant. Bon, ils s'en foutaient, ils savaient de toute façon qu'ils travailleraient pour plus très longtemps. Maintenant, un des plus revendicatifs ils lui ont laissé travailler jusqu'à samedi 13h, et ils l'ont emmené au bureau du contremaître pour lui dire qu'il était en fin de contrat avec une souplesse moins. Et il est sorti avec les gros bras de Peugeot, alors que c'était qu'un intérimaire. Simplement ils avaient peur de lui parce que effectivement il avait de la gueule.

- Ils ont carrément pris des vigiles pour le...

Vous vous rendez compte ? On vous dit encore : « Venez samedi matin », on croit qu'on a encore deux semaines à travailler et on se trouve à 13h à aller chez le contremaître entouré de deux vigiles pour nous dire qu'on est au chômage maintenant ? Le mec l'a mal pris, il a un peu gueulé. Il s'est pas fâché, il a vu que la sécurité était là. Ça c'est parce qu'on était des grévistes et on acceptait pas l'*overtime*. Ils pouvaient jouer que sur les souplesses.

Comment peut-on interpréter ce dernier débrayage contre le rallongement horaire ? D'une part, le refus du rallongement horaire est possible parce que les intérimaires savent qu'ils ne seront pas renouvelés en raison de la fermeture du système 1 pour travaux. Il n'ont, pour ainsi dire, rien à perdre. D'autre part, ce qui contraste avec les deux autres débrayages, c'est que Christian met en avant la bonne ambiance dans son équipe. Il s'agit, en quelque sorte, de débrayages qui visent à récupérer le temps de pause comme un temps véritablement « hors travail » et comme un moment de sociabilité, donc à étendre les interstices de la chaîne. Les rapports entre Christian et les autres intérimaires leur ont alors permis de s'organiser de manière informelle, grâce à leurs portables. Ceci est renforcé par le manque de personnel suite à la réorganisation générale de la production décrite au chapitre 2 : « Maintenant, si vous avez un clan de cinq ou six personnes dans la même équipe vous pouvez quasiment bloquer le système. Surtout aujourd'hui au nouveau système 1, il y a pas d'autre tournée, il y a pas d'autres gens. Donc si à une dizaine on se met à faire quelque chose, c'est bon, ils tournent plus. Ils tournent plus parce qu'ils ont pas le savoir-faire pour nous remplacer. » Dans ce cas, les marges de manœuvre de la direction se sont vues réduites, ce qui l'a poussée à vouloir sanc-

OVERDOSE D'OVERTIME

Depuis des semaines on a quasiment de l'overtime tous les jours au Montage.

En octobre, sur 19 jours travaillés, il y a eu 14 overtime au CV en TB, 15 overtime en HC en TA, et encore plus à l'Habillage Portes.

De nombreux ouvriers disent qu'il y en a assez, alors que dans le même temps on a chômé fin octobre, et qu'il y a 3 jours chômés avant les congés.

Avec tout ce chômage du dernier trimestre et le congé payé du 31 octobre, la direction a choisi de ne pas produire près de 6 000 voitures. Mais il faudrait faire des overtime tous les jours pour produire quelques dizaines de voitures de plus ?

À quoi ça rime tout ça ?

La semaine dernière, des ouvriers ont débrayé au moment des overtime, mardi après-midi et mercredi matin. Et mercredi en TB, des ouvrières et des ouvriers de l'Habillage Portes ont fait grève après la pause de 18h pour protester contre les overtime. Suite à ce débrayage, la direction a préféré annuler l'overtime qui était prévu à 20h32, et ensuite il n'y en a pas eu jeudi et vendredi.

Mais en décembre, on peut parier que la direction va encore essayer de les multiplier. Elle a déjà annoncé des allongements d'une heure pour l'équipe de nuit en décembre, et de 12 mn pour toutes les nuits de janvier !

En ce moment, on entend certains politiciens affirmer qu'il faudrait qu'on travaille plus, jusqu'à 48 heures par semaine. Ici aussi, la direction et ses porte-paroles disent que c'est bon signe : ça veut dire qu'il y a des commandes et du boulot.

Alors pourquoi continuer à supprimer des postes ? Pourquoi ceux qui ont du travail, devraient avoir des postes plus durs, des journées ou des nuits plus longues, tandis qu'aucun intérimaire n'est embauché ?

Si la direction multiplie les overtime, c'est pour essayer de nous habituer au monoflux, avec une ligne qui tournera à 58 véhicules/heure, et sans doute un paquet d'heures supplémentaires en modulation, non payées. Elle voudrait déjà qu'on baisse la tête aujourd'hui, pour nous imposer cela demain.

Certains expliquent qu'il y a un abus d'overtime, que la direction ne respecte pas les règles.

Mais la seule règle qui existe, ils l'ont signée avec le NCS, dans lequel il est écrit que « pour rattraper les programmes de production suite à des aléas de type pannes, intempéries, coupures flux, problèmes d'approvisionnement avec le fournisseur, etc., des dispositifs de rattrapage sur la journée pourront être définis ».

La direction n'a « discuté » que de la durée de l'overtime, et de son placement dans la journée. Rien de plus. C'est pour ça que, dès le départ, la CGT avait dénoncé ce dispositif : cela laisse les mains libres à la direction de nous faire travailler plus, sans même avoir à se justifier.

Mais les réactions collectives de la semaine dernière montrent la voie à suivre. C'est en s'y mettant ensemble qu'on pourra se faire respecter, contre les overtime et pour se répartir le travail avec des embauches.

Tract 5 : « Overdose overtime », tract CGT, 29 novembre 2016.

tionner financièrement et symboliquement les intérimaires, en appliquant la « souplesse moins »³⁶⁴ et en prévenant au dernier moment de leur fin de mission.

Il est finalement important de noter le caractère plus ou moins « inorganisé » de ces débrayages. Si les « grèves sauvages » se caractérisent par le fait d'être organisées en dehors des syndicats, nous avons fourni des éléments qui laissent penser qu'elles sont loin d'être « spontanées », d'autant plus que dans les trois cas étudiés précédemment les trajectoires sociales décrites favorisent la participation, voire l'organisation de débrayages. Dans son étude classique d'une « grève sauvage » (*wildcat strike*) dans une raffinerie de gypse, le sociologue américain Alvin W. Gouldner affirme que lors de ce genre d'événements trois conditions doivent être réunies³⁶⁵. Premièrement, il faut que l'expression officielle ou majoritaire des intérêts des salariés (la direction du principal syndicat) voie son autorité affaiblie face à des discours concurrents. Deuxièmement, que l'objet du débrayage ou de la grève soit considéré comme mineur ou secondaire par les porte-parole officiels. Troisièmement, que l'action des salariés soit menée contre les moyens traditionnels de négociation et de règlement des conflits.

Cependant, à PSA-Mulhouse, les syndicats ne sont pas entièrement absents. Dans le débrayage organisé par Henri, la CGT est présente à travers le lien qu'il entretient avec Luc, qu'il informe de son initiative. Dans le récit de Nicole, la CGT est au centre de l'action, sans qu'elle soit pour autant à l'initiative du refus du travail. Enfin, ce sont les intérimaires autour de Christian qui provoquent les débrayages en 2015 et qu'il décide d'épauler. Il s'agit donc de débrayages qui n'ont pas été organisés par la CGT *en tant qu'organisation*, mais soutenus par elle. C'est dans la production d'un discours syndical autour de l'*overtime* que la CGT cherche à donner un sens à ces débrayages qui dépassent les initiatives individuelles dispersées (voir le tract 5). Lorsque l'*overtime* a été mis en place dès 2014, quelques mois après la signature du NCS, seule la CGT (syndicat minoritaire au sein de l'usine, mais force principale au montage) a mené une campagne autour du dispositif, ce qui l'a rendue plus audible sur cette question, alors qu'elle semblait être une question dérisoire par rapport aux changements majeurs en cours à l'usine. Comme l'exprime Mohamed dans l'extrait cité plus haut, les syndicats sont incapables d'expliquer les choix de la direction concernant le recours au dispositif, ce qui se manifeste par une contradiction entre le discours qu'ils tiennent aux salariés après la tenue du CE et l'organisation concrète de la production. En ce sens, malgré sa

³⁶⁴ Aménagement qui permet d'avancer ou reporter la fin d'une mission d'intérim.

³⁶⁵ GOULDNER Alvin W., *Wildcat strike. A study in worker-management relationships*, Harper Torchbooks, 1965, p. 95.

faiblesse numérique et organisationnelle, la CGT a pu profiter de ce mécontentement et faire reculer la direction à la fin de 2016 temporairement.

Enfin, ces débrayages révèlent qu'une fois le dispositif mis en place, la norme temporelle se voit modifiée dans l'esprit des salariés. D'abord, c'est la norme fordienne qui sert de référence et qui est érigée en principale revendication, puis la volonté d'un retour à la norme fordienne peut co-exister avec une adaptation progressive à la nouvelle norme horaire. En effet, dans ces débrayages ce n'est pas l'*overtime* qui est directement mis en cause, mais ses excès. Une fois que la norme horaire fordienne a été intégrée par les salariés, les syndicats ont revendiqué la majoration des heures supplémentaires ou l'embauche face aux rallongements horaires ou toute autre forme d'exigence temporelle qui impliquait un surcroît dans le temps de travail. Il est presque impossible de formuler une revendication équivalente face à la flexibilité horaire de l'*overtime*, l'insignifiance apparente des dix minutes supplémentaires empêche de revendiquer une majoration ou de formuler toute autre demande qui se place dans le nouveau cadre horaire. Comme le disent la plupart des enquêtés, l'*overtime* est invisible sur la fiche de paie.

Conclusion

La crise économique offre une multitude d'éléments nouveaux pour étudier les transformations de la condition ouvrière contemporaine. Nous avons voulu démontrer dans ce chapitre en quoi l'introduction d'un dispositif de modulation du temps de travail selon les fluctuations des commandes modifie la norme temporelle de travail pour un groupe jusqu'à présent relativement protégé des nouvelles formes de disponibilité temporelle. L'*overtime* permet tout d'abord une intégration plus directe du temps hors travail dans le temps de travail. De la même manière, il introduit une incertitude dans la journée de travail, fixée autrefois par la régularité du temps de travail industriel, avec des conséquences sur la perception du temps des ouvriers. Enfin, en institutionnalisant l'irrégularité, il modifie le cadre temporel dans lequel sont formulées les revendications à l'égard de la norme horaire.

La « norme fordienne », où régnaient la prévisibilité des horaires, leur régularité et la séparation claire du temps de travail avec les autres temps sociaux, a été dominante dans les pays industrialisés une grande partie du XX^{ème} siècle. En effet, selon Boisard et Femanian, jusque dans les années 1990, seulement 7,9% des ouvriers d'industrie étaient concernés par un rythme de travail irrégulier, où les horaires de travail changent sans pour autant obéir à un cycle. De même, c'est chez les ouvriers que la norme fordienne serait restée le plus en vigueur jusque dans les années 2000,

puisque selon Paul Bouffartigue, elle concernerait 32% des ouvriers et 38% des ouvrières³⁶⁶. Or, l'application de l'*overtime* grâce au Nouveau contrat social chez PSA, et la multiplication des « samedis obligatoires » dans le site de Mulhouse, montrent qu'il y a une extension de l'irrégularité. Ainsi, au mois d'octobre 2016, les ouvriers du montage de l'usine ont travaillé dix-neuf jours seulement, mais ils ont également fait quatorze jours d'*overtime* dans différents secteurs de la ligne d'assemblage.

Sans pour autant être une situation comparable à celle des travailleurs précaires, intérimaires ou journaliers, dont la disponibilité temporelle est maximale, la situation des ouvriers de PSA se dégrade dans la mesure où augmente leur disponibilité temporelle. Nous retrouvons ici un thème déjà présent chez Marx lorsqu'il commentait la réglementation de la journée de travail en Angleterre. Pour lui, la fabrique jouissait d'une « double exception » : c'était d'abord dans les secteurs les plus « modernes » de l'industrie (c'est-à-dire les plus mécanisés) qu'avait été rendu possible le débordement des limites naturelles et sociales de la journée du travail. C'est dans ces mêmes secteurs que plus tard s'est opérée l'unification du temps de travail et sa réduction, ce qui, à son tour, a permis une réduction du temps de travail dans le reste de l'économie³⁶⁷. On assisterait aujourd'hui à un phénomène de diffusion du phénomène inverse, où le secteur des services impose sa norme temporelle de travail à l'industrie.

Ces modifications n'ont été possibles que dans un contexte où la peur de la perte de l'emploi et des fermetures de sites autorise les directions des groupes industriels à demander des « sacrifices » importants à leurs salariés. La flexibilisation du temps de travail ne permet pas un rapprochement de la journée de travail du « maximum interdit » de William Grossein ou de ses « limites morales » de Karl Marx, à partir duquel la force de travail ne pourrait plus se reconstituer en raison d'un épuisement physique ou psychique. Les dynamiques actuelles de la production industrielle tendent à montrer plutôt qu'il ne s'agit pas seulement de produire plus avec moins de moyens, mais de produire aussi *quand cela est nécessaire* à travers l'importation dans l'industrie de modèles de gestion de la production, de la main-d'oeuvre et du temps de travail d'autres secteurs de l'économie. Pour le moment, la nouvelle disponibilité temporelle exigée à PSA-Mulhouse est dé-

³⁶⁶ Pour Paul Bouffartigue, « c'est dans les activités de service en fort développement que s'observe le plus nettement la montée en puissance des nouvelles normes, flexibles mais fort hétérogènes, du temps de travail. (...) Dans les services peu qualifiés, largement féminisés, il s'agit plutôt d'une norme flexible hétéronome dans laquelle la disponibilité au travail est nettement plus extensive, largement imposée par les employeurs à des salarié(e)s fragilisé(e)s sur le marché du travail, et fort mal reconnue salarialement. (...) Enfin la « norme fordienne » de disponibilité temporelle, en recul, n'a pas pour autant disparu, elle résiste en particulier dans certains secteurs de l'industrie et des administrations. », BOUFFARTIGUE, *op. cit.*, p. 3.

³⁶⁷ MARX, *Le Capital. Livre I*, Les Éditions Sociales, Paris, 2016, p. 289.

connectée d'une instabilité de l'emploi et de revenus irréguliers, puisque l'emploi (et le statut qui lui est associé) est toujours présenté comme l'ultime argument face aux exigences de l'entreprise. En effet, des nouveaux dispositifs tels que l'*overtime* ont été appliqués en échange de la stabilité de l'emploi. Il en est de même avec d'autres formes de surtravail tels que la nouvelle modulation du temps de travail modifiée par le NCS puis le NEC.

Chapitre 5 - Modulation, disponibilité temporelle et surcroît de travail

Vendredi 31 mars 2017, au local de la CFDT PSA-Mulhouse. La veille, s'est tenue la réunion mensuelle du comité d'entreprise. D'habitude, le jour qui suit la tenue du CE, un tract syndical spécial est tiré. Celui-ci s'adresse à l'ensemble des salariés du site et résume les décisions de la direction. Le « tract CE », imprimé aux couleurs orange du syndicat, est un moment important de la relation de la CFDT avec ses militants, adhérents et sympathisants. Non seulement il donne la position du syndicat sur des sujets extrêmement divers, comme l'organisation du travail, le système de modulation collective, ou le niveau de la production (832 voitures par jour pour mars 2017), ou les congés, mais aussi il informe les salariés sur la stratégie commerciale du groupe, comme l'état du marché automobile, les volumes des ventes, les démarches de fusion-acquisition, ou encore la modalité d'acquisition des chèques vacances et l'obtention d'autres avantages liés au CE, etc. Le « tract CE » permet aux salariés d'avoir une trace écrite de ces informations et de pouvoir s'organiser en conséquence.

Ce vendredi, Patrick discute avec Christiane de la rédaction d'un tract spécial. En effet, la CFDT et la CGT tirent un tract exceptionnel (voir tracts 6 et 7) puisque la veille la direction a annoncé une « avalanche » (l'expression est de la CGT) de jours travaillés supplémentaires jusqu'au mois d'août. L'usine a reçu une commande supplémentaire de 6 000 voitures Peugeot 2008 par rapport au programme de production initial, voitures qu'il faut livrer avant les congés d'été. La plupart des délégués CFDT qui passent par le local syndical affirment que « ça gueule » dans les ateliers. En effet, le samedi 29 avril sera travaillé pour la tournée A, ce qui empêche de faire le pont avec le 1er mai. De la même manière, le lundi 8 mai, le 25 mai, jeudi de l'Ascension, et le 14 juillet, tous fériés, seront aussi travaillés en tant que séances supplémentaires. Dès le début de l'année 2017, en trois mois, 12 « séances supplémentaires » ont été travaillées (huit samedis matins et quatre nuits du dimanche au lundi). Dans le plan prévu par la direction, 15 séances supplémentaires sont donc programmées d'avril à juillet, dont 12 samedis matins et trois nuits, en plus des trois jours fériés travaillés déjà mentionnés et des rallongements horaires (*overtime*) de 12 minutes pour l'équipe de nuit jusqu'au 9 juin.

Les salariés ont la possibilité de refuser de travailler un jour férié ou même un samedi, mais en fonction du nombre d'absents, les chefs peuvent faire pression pour qu'un salarié vienne travailler. Certains ouvriers, comme Christiane, préfèrent dire directement à leur chef qu'il est hors de

Communiqué de presse

Travailler toujours plus... pour gagner toujours moins

Selon la direction, une subite demande commerciale de Peugeot 2008 l'amène à devoir imposer une avalanche d'heures supplémentaires jusqu'aux congés du mois d'août.

Sur les 3 premiers mois de l'année, c'est déjà 12 séances supplémentaires qui ont été travaillées (8 samedis matins, et 4 nuits du dimanche au lundi).

Et ce matin en réunion du comité d'établissement, la direction du site a annoncé :

- **15 séances supplémentaires d'avril à juillet** (12 samedis matins, 3 nuits)
- **3 jours fériés travaillés** (8 mai, jeudi de l'ascension, 14 juillet)
- **des rallongements d'horaire de 12 minutes** pour toutes les nuits de l'équipe de nuit jusqu'au 9 juin
- le "pont" de l'ascension, qui devait être réalisé (la directrice du site Mme Spilios était venue le confirmer lors du CE du 24 février), sera finalement travaillé.

Avec les différents accords de compétitivité (non signés par la CGT), la majeure partie de ces heures supplémentaires ne sont pas payées aux salariés :

- **sur les 27 séances supplémentaires de janvier à fin juillet (hors jours fériés), seules 10 d'entre elles sont ou seront rémunérées.** Les 17 autres servent à alimenter un "compteur de modulation", dans lequel la direction pioche pour compenser d'éventuelles périodes de chômage partiel (notamment en fin d'année, quand elle arrête la production pour faire baisser ses stocks). **C'est comme si, sur un mois de travail de 20 jours, nous n'étions payés que 12,5 jours !**

La prétendue demande commerciale, qu'on nous sert chaque année à la même période, ne justifie absolument pas que les salariés passent tout leur temps à l'usine !

En réalité, derrière ce faux prétexte se cache les choix de la direction en matière de production : avec le démarrage et la montée en cadence de la nouvelle ligne de montage (système 1), la production quotidienne a chuté de 300 véhicules. C'est pour cette raison que la direction impose toutes ces heures supplémentaires.

Mais ce n'est pas aux salariés de payer la note ! Avec les cadences actuelles (54 véhicules/heure au système 2, et un objectif de 58 v/h au système 1) et toujours moins de salariés*, ces rythmes de travail et ces semaines à rallonge sont de plus en plus difficiles à supporter.

La CGT s'emploiera à discuter avec les salariés pour que collectivement, nous puissions mettre un frein aux attaques de la direction.

Il y a 750 intérimaires qui travaillent en ce moment à l'usine : ils doivent être embauchés.

** depuis l'arrivée de Mme Spilios à la tête du site de Mulhouse en novembre 2013, 2 200 emplois en CDI ont été supprimés (7 700 à 5 500 salariés), soit une moyenne de 75 emplois en CDI par mois.*

La prime de 2 000 euros... qui n'atteint pas 2 000 euros

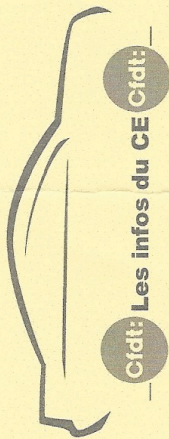
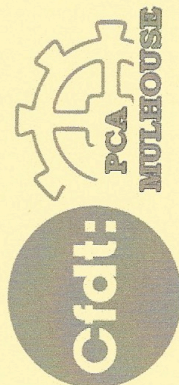
Comme l'an dernier, les annonces de la direction de PSA en matière de prime d'intéressement ne sont pas suivies d'effet. Au moment de la publication des résultats financiers, Carlos Tavares affirmait que l'ensemble des salariés toucherait une prime d'un montant **minimum net** de 2 001 euros. Résultat : la direction sanctionne tous les salariés absents (pour maladie par exemple), et fait baisser le montant de la prime dès le 1^{er} jour d'absence en 2016. Exemple : un ouvrier qui s'est fait opéré du dos et a subi un arrêt de 5 mois, se retrouve avec une prime quasiment divisée par 2 !

La CGT appelle les salariés à réclamer leur dû. Les bénéfices du groupe ont doublé en un an, il aurait du en être de même pour la prime.

Mulhouse, le 30 mars 2017

Pour la CGT PSA Mulhouse
Julien Wostyn

Tract 6 : « Travailler toujours plus... pour gagner toujours moins », communiqué de presse de la CGT, 30 mars 2017.



FLASH CE

Spécial Horaires :

Planning chargé jusqu'aux congés

Info n° 4818 - Mars 2017

Lors du CE ordinaire du mois de mars, la direction nous annonce une commande supplémentaire de 6000 véhicules 2008 par rapport au programme initial à livrer avant les congés d'été. (Voir tract CE du 31 Mars 2017)
Il a été présenté plusieurs séances d'H + dans les 3 tournées ainsi que des séances de travail les jours fériés le 8 mai en TA, le 25 mai en TA et TC et le 14 juillet en TB. La CFDT a exigé le même réglage que les autres années, **la direction devra s'organiser pour ceux qui ne souhaitent pas venir les jours fériés, ils informeront leur hiérarchie sans poser de congés.**

CFDT : Pour la CFDT c'est une bonne nouvelle pour le commerce et le groupe, mais ces voitures seront faites par le personnel de Mulhouse mais pas n'importe comment. **A demande exceptionnelle, mesure exceptionnelle ! La direction répond favorablement à notre revendication :**

➤ **1 séance de travail sur 2 dans le cadre de la modulation sera payée ou épargnée.**

EN TA

Avril : les 1^{er} et le 29*
Mai : les 8 (férié), 13 et 25 (férié)
Juin : les 10* et 24
Juillet : les 8* et 22
* = payés ou épargnés 125 %
Le 2^{ème} samedi du mois : 15 €

EN TB

Avril : les 8* et 22*
Mai : le 20
Juin : le 3*
Juillet : le 14 (férié) et le 15
* = payés ou épargnés 125 %
Le 2^{ème} samedi du mois : 15 €

EN TC

Avril : le 2 et le 30*
Mai : le 14 et le 25 (férié)
Juin : RAS à ce jour
Juillet : RAS à ce jour

CFDT : en juin et juillet pas de dimanche prévu, au vu de la baisse de B7

Les + : Le week-end de la pentecôte reste non travaillé pour tout le monde.
Les jours fériés sont payés avec les majorations à 200 %
Les - : Le vendredi 26 Mai est travaillé dans les 3 tournées
Encore 12 Min jusqu'au 9 juin pour la TC

question de travailler un jour férié. Qui plus est, en vertu des différents accords sur le temps de travail et le paiement des heures supplémentaires, sur les 27 séances supplémentaires de janvier à fin juillet (hors jours fériés), seules 10 sont payées, tandis que les 17 autres alimentent un « compteur de modulation » mis en place à la fin des années 1990 pour compenser les périodes de chômage partiel.

À ce moment de l'enquête, nous nous intéressons à ce qui est appelé la « modulation collective » dans l'accord de compétitivité de 2013, c'est-à-dire l' « organisation collective du travail flexible », dont le but est de faire varier le temps de travail sur l'année selon les fluctuations du marché automobile, dont ce surcroît de commandes est un parfait exemple. Nous nous intéressons aussi aux conséquences sur les salariés de l'organisation du temps de travail sur la base de longues périodes de semaines de six jours. Les samedis sont travaillés depuis plusieurs années à PSA-Mulhouse, mais ils n'étaient pas obligatoires, puisque la direction avait recours au volontariat pour affronter le surcroît des commandes. En ce sens, la modulation collective est complémentaire de l'*overtime*, dans la mesure où elle cherche à faire varier la production mensuellement et annuellement selon les aléas du marché automobile. Il n'est pas question ici de quelques minutes au moment de la pause ou en fin de poste pour « rattraper » une poignée de voitures, mais de plusieurs journées supplémentaires.

La polémique sur le travail du dimanche a paradoxalement contribué à faire oublier qu'une partie importante des actifs travaille souvent les samedis. Si l'on se penche sur les chiffres de l'enquête « Conditions de travail » de 2013, on apprend que 47,7% des actifs ouvriers déclarent travailler « habituellement » ou « occasionnellement » le samedi³⁶⁸. Ce travail le samedi est-il une exception ou la norme ? 14,3% des actifs ouvriers déclarent travailler de 25 à 46 samedis par an, et 19,6% disent travailler 47 samedis ou plus. Si on fait la distinction entre ouvriers qualifiés et ouvriers non qualifiés, on découvre alors que 17,3% des ouvriers qualifiés disent travailler 47 samedis ou plus, contre un étonnant 26,2% des ouvriers non qualifiés. De plus, il vaut mieux ne pas être une femme, puisque 35% des ouvrières non qualifiées déclarent travailler 47 samedis ou plus par an, contre 21% des hommes ouvriers non qualifiés. Si on compte 52 samedis par an, et qu'un samedi sur deux est travaillé pour une tournée en roulement à PSA-Mulhouse (26 samedis par an), les salariés de production de l'usine terminale se situent *a priori* dans la moyenne haute du travail le samedi dans les actifs ouvriers (si l'on ne prend pas en compte les samedis chômés en raison de la baisse de la production à certaines périodes).

³⁶⁸ ALGAVA Elisabeth et VINCK Lydie, « L'organisation du temps de travail. Enquête Conditions de travail », *Synthèse stat*, n°12, DARES, juin 2015.

Le samedi, « ombre profane du dimanche »³⁶⁹, a été désacralisé par PSA depuis longtemps. Comment le Nouveau contrat social de 2013 modifie-t-il la « modulation collective » et donc comment contribue-t-il à modifier le régime horaire à l'usine au même titre que d'autres dispositifs nouveaux d'organisation du temps de travail ? De la même manière, quels usages les salariés font-ils de ce surcroît de travail et quelles stratégies mettent-ils en oeuvre pour y faire face ? Dans la continuité du chapitre précédent nous voulons montrer que les modifications de la modulation collective du temps de travail contribuent également à la modification du régime temporel à PSA-Mulhouse dans le sens d'un accroissement de la disponibilité temporelle des ouvriers. Nous essaierons de répondre aux questions ci-dessus en revenant tout d'abord sur l'histoire des accords de modulation du temps de travail à PSA.

Le mouvement que nous décrivons est celui d'une flexibilisation accrue du temps de travail au fil des accords, aboutissant à une augmentation de la disponibilité temporelle des ouvriers et à une fragmentation de l'unité du temps de travail du site. Nous verrons ensuite que, contre toute attente, une partie des ouvriers s'approprient le surcroît de travail dans le but de trouver leur compte dans le système de la modulation collective. Les entretiens montrent alors que les manières de s'approprier les variations du temps de travail sont tributaires des propriétés sociales des ouvriers. L'organisation de cycles de travail de six jours a pour revers une fatigue ouvrière sur laquelle nous reviendrons. Enfin, comme pour l'*overtime*, les ouvriers mettent en place des stratagèmes dans le but de faire face à et contourner la nouvelle organisation de la production.

1. Les étapes de la mise en place d'une modulation collective du temps de travail à PSA

La forte variabilité de la demande du marché automobile, variabilité accentuée depuis la crise économique de 2008, a été à l'origine de plusieurs accords depuis la fin des années 1990 visant à flexibiliser le temps de travail dans le secteur. Ainsi, le marché automobile présente un caractère saisonnier, avec des périodes de réduction de l'activité, suivies de périodes d'accroissement brusque des commandes, comme c'est le cas en mars 2017³⁷⁰. La « charge instantanée » (terme employé par PSA dans ses accords) des usines peut donc varier radicalement d'un mois à un autre. Un

³⁶⁹ VERRET Michel, *Le travail ouvrier*, L'Harmattan, Paris, 1982, p. 112.

³⁷⁰ Rien de nouveau dans cette configuration, si ce n'est qu'elle est poussée à son paroxysme : « Cette aptitude des fabriques à prendre par à-coups une extension énorme et leur dépendance à l'égard du marché mondial engendrent nécessairement une fièvre productive suivie d'un encombrement des marchés, dont la contraction provoque alors la paralysie. La vie de l'industrie se transforme en une suite de périodes de moyenne activité, de prospérité, de surproduction, de crise et de stagnation. », MARX, *Le Capital*, *op. cit.*, p. 437. Devenue trop grande, l'incertitude des cycles industriels devient alors une des principales contraintes dans l'organisation du temps de travail.

des buts des constructeurs est alors d'éviter de devoir recourir à un stockage de véhicules. D'une part, ce stockage représente un coût financier pour les constructeurs, et, d'autre part, ces marchandises stockées ne correspondent pas à une demande à moyen terme et elles se trouvent immobilisées en attente d'écoulement. C'est dans cet objectif que PSA a décidé de mettre en place un système de variation des heures de travail selon les variations de commande, appelé « modulation collective ».

Nous pouvons trouver les origines de la modulation collective telle qu'elle se pratique aujourd'hui dans l'*Accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi* du 4 mars 1999, complété ensuite par plusieurs avenants, qui vise à mettre en place les 35 heures à PSA. Cet accord, signé par l'ensemble des organisations syndicales représentatives, à l'exception de la CGT, vise à « aborder le passage aux 35 heures dans un cadre plus large que celui défini par la loi »³⁷¹. Le but de l'entreprise à l'époque est d'aménager les conséquences du passage aux 35 heures avec compensation salariale, mesure qu'elle considère comme un « relèvement instantané du coût du travail », ce qui, selon elle, pourrait avoir des conséquences sur l'emploi. Le groupe reconnaît dès 1999 dans cet accord que la grande partie de son appareil productif est ancré dans le territoire français, ce qui constitue un handicap par rapport aux autres constructeurs en termes de compétitivité. Cet accord se place donc dans la perspective de flexibiliser le temps de travail sans pour autant avoir recours à une réduction de la masse salariale ou à des délocalisations.

Une autre particularité de l'accord du 4 mars 1999 est qu'il ouvre la possibilité, même en régime ordinaire, à l'organisation des cycles de travail de six jours par semaine. Quoiqu'il soit spécifié que « l'utilisation du samedi en régime ordinaire sera strictement limitée aux nécessités liées aux besoins de la production », et que « le recours à ce type d'horaire nécessite la mise en place d'équipes complémentaires »³⁷², le travail du samedi peut être intégré dans un régime horaire régulier, en échange d'une compensation particulière. Ceci marque la fin définitive du volontariat, comme l'explique Luc : « Il y a plus de volontariat. Il y a plus de volontariat depuis longtemps. Ils pourraient faire du volontariat, ils trouveraient assez de monde. Mais, ils le font pas. »

Pourtant, le paiement des samedis travaillés n'est pas garanti. En effet, la mise en place d'un compteur individuel, où sont stockées les heures supplémentaires travaillées au-delà de l'horaire hebdomadaire moyen, de même que l'annualisation du temps de travail permettent de limiter la rémunération des heures supplémentaires. L'annualisation du temps de travail sur une année civile permet alors de faire varier l'horaire d'une semaine à l'autre sur l'ensemble de l'année : « L'entre-

³⁷¹ *Accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi*, Peugeot Citroën Automobiles, 4 mars 1999, p. 4.

³⁷² *Ibid.*, p. 10.

prise peut faire varier l'horaire collectif à la hausse pour faire face à une augmentation de la demande ou à la baisse, pour s'ajuster à des diminutions conjoncturelles des besoins. »³⁷³ Si l'annualisation permet de dépasser largement les 35 heures de travail hebdomadaire avec le travail du samedi, le travail effectif de plus de 46 heures par semaine ne peut pas être dépassé, ou de plus de 42 heures sur une période de douze semaines.

L'organisation du temps de travail a une dimension *a priori* collective, néanmoins les différentes mesures de flexibilisation du temps de travail à PSA ont pour conséquence de fracturer le temps de travail entre différentes usines, ateliers ou entre différents postes, mettant un terme au processus d'unification du temps de travail qui s'observe lors de l'émergence de la fabrique décrite dans *Le Capital*. Karl Marx y affirme que le propre de la production capitaliste se résume en « un nombre important de travailleurs travaillant *dans le même temps*, dans le même espace (ou si l'on veut, dans le même champ de travail) à la production de la même sorte de marchandise, sous le commandement du même capitaliste »³⁷⁴. En effet, l'annualisation à PSA implique aussi un « suivi individualisé » du temps de travail à partir du compteur personnel. Les heures supplémentaires effectuées à titre individuel à la demande de la hiérarchie reviennent dans le compteur personnel. Ces heures restent théoriquement à disposition du salarié, qui peut prétendre à des jours de repos, seulement si la limite de 10% d'absents dans l'équipe n'est pas atteinte.

Ce dispositif est modifié lors de la mise en place du Nouveau contrat social en octobre 2013. Les nouvelles clauses sont spécifiées dans l'article quatre du chapitre cinq sur la « flexibilité industrielle renforcée » : « Afin de réaliser au juste nécessaire les programmes de production, les parties ont décidé de s'appuyer sur les fondamentaux de la modulation instituée dans l'accord cadre du 4 mars 1999 de Peugeot Citroën Automobiles, créant des aménagements adaptés pour faire face aux enjeux et répondre aux ambitions actuelles et futures de l'entreprise. »³⁷⁵ L'accord rappelle le caractère saisonnier de l'activité dans le secteur automobile, avec des longues périodes de chômage technique, suivies de périodes de surcroît d'activité. La modulation collective est alors pensée pour que la durée de travail hebdomadaire *moyenne* soit de 35 heures, puisque « la finalité première de la modulation, telle qu'initiée par l'accord d'entreprise relatif à l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi du 4 mars 1999, est de faire varier collectivement sur l'année les horaires de travail, compte tenu du caractère saisonnier de l'activité, quel que soit le péri-

³⁷³ *Ibid.*, p. 13.

³⁷⁴ MARX, *op. cit.*, p. 317, souligné par nous.

³⁷⁵ NCS, p. 35.

mètre - établissement, flux complet de type système 1, atelier ou encore ligne de production »³⁷⁶. L'accord fixe un nouveau cadre pour le compteur individuel des ouvriers, avec une « borne basse » de -5 jours (soit -35 heures), et une « borne haute » de +5 jours (soit +35 heures). Donc si un salarié travaille au-delà de cinq jours en modulation, ses heures seront payées en heures supplémentaires, ou converties en repos « à l'initiative du salarié ». À l'inverse, si son compteur est inférieur à -5 jours, il sera payé à 70% au titre de chômage technique. Enfin, le NCS modifie la rémunération des samedis : ils sont désormais payés seulement à 125% au lieu de 150%, ce qui diminue fortement leur attrait.

Trois ans après la signature du NCS, le groupe PSA convoque une nouvelle série de négociations autour de la compétitivité de l'entreprise. Ces négociations donnent lieu à la signature du Nouvel élan pour la croissance (NEC). L'accord modifie la modulation collective de la manière suivante : « Afin de mieux répondre aux variations du marché tout en améliorant la performance économique de l'entreprise, les parties ont partagé la nécessité de faire évoluer les dispositions actuelles encadrant la modulation en créant une borne basse à -12 jours et une borne haute à +8 jours »³⁷⁷.

Pour résumer, le NEC de 2016 modifie les bornes hautes et basses, de -12 jours à +8 jours. Un salarié peut chômer jusqu'à 12 jours et être payé à 90% de son salaire. Cela constitue une protection réelle face aux aléas du marché, notamment en cas de baisse des commandes. De plus, si un salarié chôme au-delà de 12 jours, il passe en activité partielle (AP), et donc est payé à 90% de son salaire par PSA. Pourtant, pour qu'ensuite un samedi puisse être payé pleinement (à 125% du salaire), un salarié doit travailler huit samedis sans que ceux-ci soient payés. En quelque sorte, il « doit » huit jours de travail à PSA pour que son compteur revienne à zéro. Un salarié qui a son compteur à zéro est payé à 125% s'il travaille un samedi, d'où l'intérêt que manifestent certains qui ne « doivent » aucun jour de travailler les samedis. C'est pour cela que la CGT a popularisé l'expression « samedi obligatoire » ou « samedi gratuit » pour désigner les samedis travaillés en modulation. Actuellement, à PSA-Mulhouse, tous les samedis sont travaillés, tandis que certains jours fériés sont considérés comme des séances de travail supplémentaires au volontariat. En dernière instance, ce qui change d'un samedi à un autre ou entre un samedi et un jour férié c'est son paiement. Parce que le travail est organisé en tournées en doublage (A et B, matin et après-midi), chaque semaine une tournée travaille le samedi en modulation. De plus, un samedi travaillé sur trois est payé

³⁷⁶ *Idem.*

³⁷⁷ *Accord Construire ensemble l'avenir du Group : un Nouvel Elan pour la Croissance (NEC)*, Peugeot Citroën Automobiles, juillet 2016.

à 125%. Comme nous l'avons dit, le chômage technique peut se faire par secteur, mais c'est souvent toute l'usine terminale qui arrête le travail en même temps, tandis que dans d'autres secteurs, comme en mécanique, seules certaines machines peuvent chômer.

Salariés et syndicalistes ont du mal à s'approprier le système de la modulation collective en raison de sa complexité et de la manière dont il individualise et fragmente la gestion du temps de travail. Ce qui dans l'esprit des organisateurs de la production est un système qui leur permet de maîtriser les flux de la production et de parvenir à une adéquation entre celle-ci et le marché, dans l'esprit des salariés règne surtout l'incompréhension. C'est ce que nous rapporte Luc en entretien : « Les mecs me disent : « Luc, putain, mon compteur ! Je travaille tous les samedis et ça baisse pas ! ». Comme dans un mois il n'y a qu'un ou deux samedis en modulation, ça ne baisse pas beaucoup. Je leur [à la direction] dois, je sais pas combien, 40 heures encore ! » Ce système est informatisé et les variations entre les séances de travail se trouvent directement sur la fiche de paie. Le RU n'a donc pas à faire de suivi du compteur de chaque salarié, son rôle est plutôt de garantir qu'il ait suffisamment de salariés dans son secteur pour assurer la production.

Les organisations syndicales doivent également prévoir à l'avance leurs activités malgré la fragmentation toujours plus poussée de l'unité du temps de travail à l'usine. C'est ce qu'on peut apprécier dans ce tableau, basé sur le calendrier affiché au local de la CFDT PSA-Mulhouse pour les premiers mois de 2017 (voir tableau 5). Nous pouvons lire par exemple que le 2 janvier a été une séance en H- (jour non travaillé) pour l'ensemble des tournées de l'usine terminale, tandis que le 8 et 9 mars ont été des séances en H- pour la TA du ferrage et de la peinture. Les numéros entre parenthèses dans les cases permettent de suivre d'une semaine à une autre le cumul des samedis travaillés en modulation. Certaines séances correspondent à de la « récupération » : cette tournée-là ou ce secteur-là n'a pas travaillé suite à un événement soudain imprévu et indépendant de l'entreprise. Les séances de récupération restent néanmoins rares mais peuvent avoir des conséquences sur l'organisation du temps de travail et du paiement des heures supplémentaires par la suite. Par exemple, le vendredi 20 et le samedi 21 janvier, la tournée A du montage n'a pas travaillé à cause d'un manque de pièces. Les jours de « récup » (donc non travaillés) ont généralement lieu les jeudis ou vendredis pour que les salariés puissent faire le pont. Les séances en H- sont également rares à l'usine terminale, alors qu'elles sont fréquentes dans d'autres secteurs comme à l'outillage central ou en mécanique.

Ce tableau montre l'organisation du temps de travail sur l'année selon les aléas de la production, mais il montre également que le temps de travail garde, en dernière instance, relativement

Tableau 5 : Séances collectives de modulation Usine Terminale

| 2017 | | janvier | | février | | mars |
|------|---|---|---|--|---|--|
| 1 | D | Férié | M | | M | |
| 2 | L | TA H- TA TB TC | J | | J | |
| 3 | M | Récupération tournée A | V | | V | |
| 4 | M | | S | H+ TA (1) Montage (2) Ferrage et Peinture | S | H+ TA (2) Montage (3) Ferrage et Peinture payé |
| 5 | J | | D | | D | |
| 6 | V | | L | TB | L | TB |
| 7 | S | Récupération tournée A | M | | M | |
| 8 | D | | M | | M | H- TA Ferrage et Peinture |
| 9 | L | TB | J | | J | H- TA Ferrage et Peinture |
| 10 | M | | V | | V | |
| 11 | M | | S | H+ TB (2) | S | H+ TB (4) |
| 12 | J | | D | | D | |
| 13 | V | | L | TA | L | TA |
| 14 | S | | M | | M | |
| 15 | D | H+ TC (1) | M | | M | |
| 16 | L | TA | J | | J | |
| 17 | M | | V | | V | |
| 18 | M | | S | | S | H+ TA (3) Montage payé et (4) Ferrage et Peinture |
| 19 | J | | D | H+ TC (2) | D | H+ TC (3) Payé |
| 20 | V | Récupération TA Montage | L | TB | L | TB |
| 21 | S | H+ TA Ferrage et Peinture (1) Récupération Montage | M | | M | |
| 22 | D | | M | | M | |
| 23 | L | TB | J | | J | |
| 24 | M | | V | | V | |
| 25 | M | | S | H+ TB (3) Payé | S | H+ TB (5) |
| 26 | J | | D | | D | |
| 27 | V | | L | TA | L | TA |
| 28 | S | H+ TB (1) | M | | M | |
| 29 | D | | | | M | |
| 30 | L | TA | | | J | |
| 31 | M | | | | V | |

peu d'unité sur le site. En effet, comme le montre la panne du 20 janvier, des équipes ou des secteurs entiers peuvent être « en avance » par rapport à d'autres dans la modulation. C'est le cas du ferrage par rapport au montage en début d'année. Le samedi 4 février correspond au deuxième samedi travaillé au ferrage, mais seulement le premier au montage. Cela veut dire que le samedi 4 mars sera payé à 125% pour les ouvriers de la TA du ferrage, mais pas pour les ouvriers de la TA du montage. Le fractionnement de l'unité du temps de travail peut être poussé encore plus loin. Le troisième samedi travaillé est payé, comme le samedi 25 février pour la TB, ou le samedi 18 mars pour la TA du montage. Or certains salariés peuvent faire le choix de poser un jour s'ils ont assez d'heures dans leur compteur. Ainsi, que l'on travaille au système 1 ou 2, au ferrage ou à l'emboutissage, en tournée A ou tournée B, le travail et le paiement des samedis peuvent être différents.

Comme l'affirme Stephen Bouquin, les transformations dans l'industrie automobile induites par la mise en place des 35 heures ont eu pour effet paradoxal de mettre fin à l'homogénéité et à la régularité cyclique du temps de travail : « Depuis quinze ans, se substituent aux temps homogènes, collectifs et standardisés les temps flexibles et extensibles, à amplitude et intensités variables. »³⁷⁸ L'accord du 4 mars 1999 d'abord, puis le NCS en 2013 et enfin le NEC de 2016, ont donc contribué à renforcer « la suprématie du « temps des marchands » sur le temps de travail comme sur les autres temps sociaux (hors travail, sphère domestique, loisirs, etc.). »³⁷⁹ Après avoir décrit les différentes étapes de la transformation du régime horaire à PSA-Mulhouse, nous verrons maintenant comment les ouvriers essayent, tant bien que mal, de s'approprier celui-ci.

2. *Trouver son compte*

Quels sont les critères qui entrent en jeu lorsqu'il s'agit de s'approprier l'organisation du temps de travail à PSA-Mulhouse ? Le surcroît de travail demandé par l'entreprise sous la forme de samedis travaillés obligatoirement ou de séances de travail supplémentaires a pour conséquence l'élaboration de stratégies d'appropriation du régime horaire par les ouvriers.

2.1. « *C'est un calcul à faire pour chacun* »

³⁷⁸ BOUQUIN, *op. cit.*, p. 131.

³⁷⁹ *Idem.*, p. 134.

Les « modalités de réappropriations des temps »³⁸⁰ sont multiples. Les entretiens réalisés autour de cette question montrent que ces modalités correspondent aux propriétés sociales des ouvriers. Selon que l'on est jeune, musulman ou militant syndical, les formes de réappropriation du temps de travail à PSA seront différentes. En un certain sens, dans le cadre de n'importe quel régime temporel, qu'il soit fordiste ou post-fordiste les individus travaillent à l'organisation de leur temps de travail³⁸¹.

Dans le chapitre précédent, nous avons montré comment les individus s'aménagent un temps au sein même du processus de production en faisant des entorses aux normes temporelles. S'il n'est pas question d'entorses ici, il s'agit de montrer comment ils réussissent à s'approprier le temps de travail et ses variations. C'est ce que nous laisse entendre Mohamed, ouvrier au montage en HC1 (cf. chapitres 2 et 4), pour qui, paradoxalement, certains ouvriers « trouvent leur compte » dans le système des samedis obligatoires et des jours fériés travaillés. L'entretien réalisé avec lui le jour de l'annonce par PSA de l'« avalanche » de jours travaillés permet de mieux voir quelles sont les stratégies individuelles qui peuvent être mises en œuvre pour retrouver une forme de maîtrise de son temps.

- Aujourd'hui [31 mars 2017], il y a eu l'annonce de l'avalanche de samedis. Ce matin, ça s'est passé comment [au montage] ?

Je sais absolument pas. Parce que je suis de l'après-midi et que hier j'étais de journée vu que je fais partie du CE. Par contre, ce que je peux dire c'est que j'ai eu au téléphone entre temps. Évidemment, quand on envoie les messages on nous répond. Bah, gros mécontentement. (*Rire*) C'est-à-dire qu'ils [les salariés] étaient préparés parce qu'on nous annonçait qu'il y avait 6 000 véhicules de plus, mais comment dire ça... Alors, je vais faire une différence, que je devrais pas faire, j'aime bien les détails parce qu'on les gère jamais pareil tous. Il y a une partie qui est pas contre faire les samedis et les *overtime* jusqu'à à peu près le mois de juin, quand les fortes chaleurs vont arriver. Parce qu'on a aussi notre modulation à remplir. Donc, plus on fait de samedis là d'un coup, plus [le compteur] est rempli et plus on se dégage de cette obligation et plus on pourra dire : « Je viens pas ! »

Une première chose qui saute aux yeux c'est que le « gros mécontentement » dont il fait part contraste avec le fait qu'« une partie [des ouvriers] est pas contre faire les samedis ». C'est que, malgré les contraintes temporelles imposées par les fortes variations de la production, des ouvriers peuvent s'approprier à leur manière des horaires de travail. La principale raison invoquée est que

³⁸⁰ BOUFFARTIGUE, *op. cit.*, p. 22.

³⁸¹ DE CONINCK Frédéric, GUILLOT Caroline, « L'individualisation du rapport au temps, marqueur d'une évolution sociale », *Interrogations*, n°5, décembre 2007 [en ligne], <http://www.revue-interrogations.org/L-individualisation-du-rapport-au> (consulté le 25 novembre 2017).

les ouvriers peuvent se surinvestir dans le travail pour pouvoir remplir leur compte afin de plus tard pouvoir refuser de faire des samedis.

Nous le comprenons mieux si nous nous attardons sur certains éléments de la trajectoire de Mohamed qui permettent de rendre compte de cette manière d'« aménager » les nouvelles exigences horaires. Au moment de l'entretien, Mohamed, âgé de 40 ans à l'atelier montage, travaille au système 2, qui assemble la Peugeot 2008, en début de ligne, au secteur habillage caisses 1. Immigré d'origine comorienne, il est aussi délégué au comité d'entreprise pour la CFDT. Nous avons réalisé deux longs entretiens avec Mohamed, en juin 2016, puis en mars 2017, portant tous les deux sur les transformations de l'usine, l'islam, le rap, les dispositifs de modulation horaire et son rapport au syndicalisme.

Contrairement à d'autres enquêtés, il a une manière extrêmement détaillée et en même temps personnelle de parler du travail et de ses transformations, des chefs et du syndicalisme. Nous pouvons comprendre cette facilité à partir de sa trajectoire sociale : il a entamé une première année d'économie à l'université de Haute-Alsace après un baccalauréat action et communication commerciale à Mulhouse à la fin des années 1990. En 2000, après le décès de son père, ouvrier à PSA-Mulhouse lui aussi, il a accompli une mission d'intérim de 18 mois à PSA au moment du lancement de la Peugeot 206. Il dit être entré à ce moment dans le « cycle argent, prendre un appart, mariage », etc. Son engagement syndical à la CFDT se fait sur le tard, après 2009. Lors de son embauche, il se syndique d'abord à FO, pour faire plaisir à un ami. Le jour où il a dû se défendre face à son RU, FO ne l'a pas soutenu. Il ne voulait pas adhérer à la CGT, car c'est à ses yeux s'engager dans une voie « sans retour » : il décide de se syndiquer à la CFDT. Au cours du premier entretien nous pouvons suivre les étapes de son apprentissage syndical, de la commission « égalité hommes-femmes » à un mandat de délégué du personnel, puis au CE depuis trois ans. C'est grâce à ses « capacités en termes d'écriture » acquises lors d'une scolarité inhabituelle pour un ouvrier spécialisé qu'il a pu monter dans le syndicat rapidement. Il faut noter aussi que ce rapport à l'écrit fait qu'il trouve dans son mandat au CE une forme d'épanouissement personnel, puisqu'il dit que ces réunions font écho à ses études d'économie à l'université de Mulhouse.

Enfin, Mohamed a la particularité d'être un musulman pratiquant, sans toutefois être très rigoureux dans son suivi du dogme religieux. Il a une interprétation très personnelle du Coran. « Jeune » ouvrier, « jeune » syndicaliste et musulman pratiquant sont trois propriétés qui le différencient d'une partie des autres militants de la CFDT PSA-Mulhouse, pour la plupart « blancs » d'« origine alsacienne » et plus âgés :

Après, il y a une autre partie de la population qui a le Ramadan au mois de mai. Donc, faire six jours sans manger, venir travailler six jours... En fait, c'est chaud, comme le mois de mai il y a des jours fériés, et qu'ils proposent de travailler ces jours fériés-là. Je pense qu'ils vont avoir pas mal de refus sur cette couche de la population. Je peux me tromper, attention ! Mais, en projection, de la vingtaine du mois de mai, à la vingtaine du mois de juin c'est Ramadan. Moi personnellement, je pars dans cette perspective que les jours fériés je vais être en famille. Je pense pas que je vais être le seul. Après, il y a des guerriers. *(Rire)* Fort heureusement il y a des guerriers ! Parce que je faisais partie de ces guerriers quand j'étais plus jeune, voilà. Mais là maintenant j'ai une famille, donc j'ai aussi d'autres obligations, j'ai pas envie de mélanger tout. Il y a cette période-là, juin, juillet... Même mai il y a des gens qui vont commencer à, voilà... Il y a des fortes absences en ce moment, mais à mon avis ça va être pire. Pour donner un exemple, au PCI [secteur planches de bord], ils sont à +12 aujourd'hui [c'est-à-dire qu'il y a douze absents].

- *C'est marrant cette idée qu'il y aurait des gens qui font le Ramadan, pour qui ça affecterait pas mal les samedis travaillés.*

Quand même ! C'est quand même censé être un moment où t'es en famille... C'est pas un moment où tu travailles, hein !

- *C'est comme si on mettait ça à Noël.*

(Pause) Ouais, sauf que c'est pas sur un mois ! À la limite, si c'était sur un jour, il y aurait plus de monde qui viendrait. Limite la tendance elle était à ça les années d'avant. Au mois de mai ils nous avaient déjà fait des propositions, pour le 14 juillet c'était pareil. Tous ces jours-là. Sauf que là on est dans cette période-là, donc c'est pour cela que je me dis qu'il y aura certainement moins de monde. Mais l'attrait de l'argent aussi, parce que t'es payé quasiment triple... Parce que c'est un jour férié, donc t'es payé à 100% en ne venant pas, en venant t'es payé comme un travail, donc normalement, donc ça fait deux jours et comme ce jour est payé à 200%, donc t'es payé triple. C'est pour cela que je dis : je pense, c'est pas une vérité certifiée.

- *Toi, tu penses faire quoi par rapport ce mois-là ?*

La période du Ramadan ? Bah, je pense déjà que les jours fériés ça va être non. Après, les samedis je pense que ça va être oui. Alors, je vais peut-être choquer, parce que là hier on s'est battus vu qu'on a beaucoup de samedis, pour qu'un jour sur deux soit individuel. Ben, je pense que je vais venir, pour ceux qui sont pas individuels. Je vais plus venir pour remplir mon compteur. Je vais essayer de magouiller pour avancer sur mon compteur, mais je pense que le mois de mai va quand même permettre avec ces jours fériés-là de faire mes samedis, de faire la totale. Je pense pas que je vais avoir besoin de pas faire les samedis. C'est un calcul à faire pour chacun.

Plusieurs critères entrent en jeu ici dans l'élaboration de stratégies individuelles. Mohamed affirme qu'« il y a des guerriers », terme par lequel il désigne indirectement les ouvriers plus jeunes, qui cherchent dans les jours travaillés supplémentaires une forme de rétribution monétaire. En effet, les jours fériés travaillés sont payés trois fois plus que le salaire habituel. Nous pouvons

penser que les logiques qui guident l'investissement de certains salariés dans le travail les jours fériés est le même que celui qui pousse certains à travailler de nuit. Nous retrouvons alors les « conduites de dépense » évoquées plus haut, qui sont favorisées par les contraintes économiques : « Rien de tel que les bas salaires pour inculquer le goût des heures supplémentaires »³⁸². Mais pour qu'elles soient effectives, ces formes d'investissement au travail doivent rencontrer « un mode subjectif d'usage des forces »³⁸³. Rien d'étonnant à ce que ce mode de dépense de ses forces dans le travail des samedis ou des jours fériés soit le propre des jeunes qu'il appelle les « guerriers », catégorie à laquelle il dit avoir appartenu dans le passé. Chez lui, ces attitudes de dépense s'opposent ensuite aux « obligations ». En ce sens, on peut opposer cet exemple à celui des mineurs du Nord, qui pouvaient trouver dans le travail à la fois une source de satisfaction salariale et d'honneur. Ceux-ci évoluaient dans un monde « où l'on trouve un net primat de l'effort dans le travail »³⁸⁴, qui contraste avec le travail d'ouvrier polyvalent à PSA. Ici, le travail est un repoussoir, puisqu'il n'est pas source de fierté et n'offre pas de profits symboliques. Ensuite, ouvrier musulman, Mohamed craint surtout la période des fortes chaleurs pendant le Ramadan. Il fait alors le choix d'accumuler des jours et des heures de travail « en plus » pour ne pas avoir à travailler pendant le mois de jeûne. Il s'agit d'un moyen d'aménager des pratiques religieuses et les exigences du travail.

Bien que cela soit difficile, les ouvriers peuvent élaborer des stratégies pour « trouver leur compte » dans le système de la modulation collective. Cet exemple montre ce que d'autres enquêtes ont déjà révélé : malgré les contraintes imposées par le statut de l'emploi, dans le cas des travailleurs intérimaires, ou par l'organisation du travail, comme c'est le cas ici, les individus font des usages multiples des possibilités que leur offre l'organisation du temps de travail. Mohamed peut profiter de l'« avalanche » de samedis et jours fériés à travailler pour remplir son compte avant les fortes chaleurs et avant le Ramadan, pour ensuite refuser d'en faire. De la même manière, en quelque sorte, le revers de la médaille des tentatives d'aménagement de ce surcroît de travail est l'individualisation des stratégies face à la modulation horaire et les samedis obligatoires. Paradoxalement, alors que le chômage technique peut concerner tous les ouvriers d'un secteur, le compte et le système de modulation horaire favorisent les comportements individuels. La fragmentation du temps de travail collectif et la mise en place d'un compte individuel favorisent ces attitudes indi-

³⁸² SCHWARTZ, *op. cit.*, p. 292.

³⁸³ *Idem.*

³⁸⁴ *Ibid.*, p. 296.

vidualistes, puisque « c'est un calcul à faire pour chacun ». Comme nous verrons plus loin, chaque ouvrier fait ses calculs séparément, ce qui empêche l'émergence de stratégies collectives.

Des comparaisons sont possibles également avec l'étude de Paul Bouffartigue sur les usages et les appropriations des horaires par les infirmières³⁸⁵. Dans les unités qu'il étudie, le régime horaire ressemble sous certains aspects à celui de PSA-Mulhouse : le travail est de journée en alternance matin et soir, avec une variabilité dans l'alternance matin/soir et dans les modifications du planning pour pallier les absences relativement imprévisibles. Les conséquences du régime horaire sont aussi comparables : le travail en cycles décalés rend difficile d'organiser la vie en couple ou en famille, et de consacrer du temps « pour soi ».

La principale différence tient à ce que la pénibilité du travail et des horaires des infirmières est compensée par l'« intérêt » pour l'exercice de la profession, intérêt acquis au cours de leur formation, puis par la socialisation professionnelle. Il s'agit là d'une contrepartie qu'il est difficile de trouver à PSA-Mulhouse, du moins dans certains secteurs où le travail ne nécessite aucune qualification. On y trouve peu d'ouvriers « par vocation » et la trajectoire de Mohamed en témoigne, pour qui l'entrée à PSA s'est faite par défaut après l'abandon de ses études : « J'ai commencé par me tourner vers la branche dans laquelle j'étais, tout ce qui est administratif et compagnie. [Mais] à l'époque on disait c'est plus les femmes. *(Rire)* Donc, ma mère travaillait à PSA, mon père travaillait à PSA, ils recrutaient, je me suis dit : « Bon, bah, on y va, on fait de l'argent et puis on verra où ça nous mène ». » Cette absence de contreparties dans un métier *a priori* dénué d'intérêt fait que les ouvriers à PSA se donnent des stratégies pour « accumuler » du travail afin de pouvoir l'échanger ensuite contre du hors-travail.

2.2. Des appropriations inégales du nouveau régime horaire

Les stratégies d'aménagement que nous avons décrites sont possibles seulement si les contreparties sont suffisantes, ce qui n'est pas toujours le cas. C'est ce que rapporte Henri, ouvrier au montage, dans un entretien d'avril 2016. Il était tenté par le travail en équipe du week-end (appelée équipe SD pour « samedi-dimanche »), que PSA a mis en place pour pallier une augmentation des commandes. Chez lui, une possible mutation en SD lui aurait permis de dégager du temps pour le hors travail, mais très vite la perspective lui déplaît en raison de la baisse de la prime associée :

³⁸⁵ BOUFFARTIGUE, *op. cit.*, p. 138 et sq.

Moi je voulais y aller. Au début, 150 euros net de plus. On devait faire 12 heures. J'ai réfléchi : 12 heures samedis, 12 heures dimanche, 150 euros de plus, tranquille la semaine... Et après c'était plus ça, il y avait plus que 90 euros... Mais 11 heures ou 10 heures, je sais plus. Donc, 90 euros de plus, je suis tranquille la semaine... C'était pratiquement de 15 à 4 heures du matin si je dis pas de conneries. Avec des pauses et tout. Et avec les *overtime* on arrive facilement à 10 heures. Et là à 90 euros de moins je dis écoute arrête de te foutre de notre gueule. Mon dossier de candidature vous pouvez le mettre à la poubelle, c'est fini. Ils ont dit : « Non, tu seras tranquille ». Non, non ! Au début c'était 150, maintenant c'est 90 ? Je suis persuadé que les horaires ça sera pareil, vous m'aurez pas. Il y a plein qui ont dit non, du coup ils ont fait venir plein d'intérimaires.

D'autres critères peuvent entrer en jeu dans l'aménagement du temps de travail qui montrent que des stratégies sont interdites à certaines catégories d'ouvriers. Nous pouvons penser aux intérimaires, dont le choix de ne pas travailler les jours fériés est tout relatif, et dont les marges de manoeuvre sont réduites dans l'organisation de leur temps de travail. C'est ce que laisse entendre Craig (cf. chapitre 2), intérimaire au système 1, en ce qui concerne la différence entre intérimaires et embauchés face aux « séances supplémentaires ». Pour lui, les intérimaires ne sont pas en position de négociier s'ils veulent faire de l'*overtime* ou travailler les jours fériés (« si on avait le choix, on demanderait »), c'est donc un « privilège » de pouvoir refuser de travailler un jour férié :

- *Il y a eu quelques débrayages, quelques refus, des gens qui voulaient pas, t'as entendu parler de ça ?*
Enfin, oui. Il y a eu une fois, c'était au système 2. En principe, l'*overtime* ils l'annoncent le matin, jusqu'à 10h30 je pense. Mais cette fois-là ils avaient dit *overtime* trop tard. Du coup ils ont demandé à tout le monde de rester, mais les gens sont pas restés. Mais après comme nous on est intérimaires et on a un contrat à renouveler, voilà on peut pas, on essaie de rester, on est entre l'enclume et le marteau. On peut ne pas se faire renouveler parce que voilà il a pas fait ceci... On n'a pas trop le choix. Parce que si on avait le choix, on demanderait ! On dirait pas (*en criant*) « *overtime* ! ». Ils diraient : « Ecoute, est-ce que tu veux bien rester ? » C'est comme ils font maintenant, pour ceux qui le souhaitent, il y a des gens qui viennent plus tôt, à cinq heures juste ils sont déjà là pour faire de l'avance. Là ils demandent : « Est-ce que tu veux bien venir avant ? » (...)

- *Des embauchés peuvent refuser parce qu'ils sont embauchés ?*

Les embauchés ont quand même certains privilèges quoi. Par exemple, le lundi [8 mai] on va travailler, c'est férié. Mais les embauchés choisissent. S'ils veulent venir, ils peuvent venir, s'ils veulent pas, ils restent chez eux. C'est une journée chômée payée. Nous on a pas trop le choix, nous on doit venir. Et là on va travailler deux jours fériés.

- *C'est pareil avec les samedis.*

Les samedis c'est encore pire. Parce que les samedis, même les embauchés n'ont pas le choix, sauf ceux qui veulent travailler en contre-équipe s'ils ont besoin de monde. Je pense en tout cas, on n'a pas le choix. On travaille, on travaille.

À l'opposé des intérimaires, dont la disponibilité temporelle est plus grande que celle des embauchés, nous trouvons les délégués de la CGT. Ainsi, Luc explique qu'il refuse de se soumettre à la temporalité patronale en travaillant les jours fériés, notamment en raison de l'image qu'il doit donner de lui-même en tant que responsable syndical auprès du reste des salariés. Ce refus est d'autant plus étonnant qu'il se fait contre l'intérêt matériel individuel :

Si j'avais voulu travailler de nuit, ou les jours fériés par exemple, j'aurais fait 200 euros en une journée. Je fais deux journées comme ça, ça fait 400 euros. Les mecs ils se bagarraient [pour les faire] ! Les mecs ils m'envoyaient des SMS, d'autres tournées, parce qu'il y a qu'une tournée qui travaille, comme ça t'arrives à trouver du monde. Les mecs se bagarraient : « Tu viens pas au travail ? Je peux prendre ton poste ? » C'est pas qu'ils veulent travailler, mais ils voient l'argent qu'il y a au bout.

- C'est des jeunes ?

Non, c'est tout le monde. Moi j'étais un des rares [qui ne travaillait pas] et les mecs me regardaient un peu bizarrement : « Luc... » En plus, ils savent, comme tout le monde, que j'ai un dossier de surendettement. J'arrive au quinze du mois et j'ai plus de sous.

- Tu refuses parce que c'est une question de dignité ?

Oui et en plus c'est une question syndicale. On peut pas être contre bosser les jours fériés et puis aller bosser. Autant, le samedi c'est obligatoire, là c'est pas vraiment obligatoire. C'est du volontariat, ils t'obligent pas. Tu peux ne pas y aller. Financièrement j'aurais pas dit non. Parce que avec ma femme, à un moment donné, on s'est posé la question. Mais je suis dirigeant syndical, je peux vraiment pas faire ça. Les samedis tout le monde le fait, c'est autre chose, c'est obligatoire. Les jours fériés, c'est pas obligatoire.

Dans la mesure où seul le travail du samedi est obligatoire, rien n'autorise les responsables de la CGT à travailler un jour férié ou un samedi en contre-tournée pour remplacer quelqu'un. En effet, travailler les jours fériés serait comme une contradiction avec les positions affichées. En ce sens, leur refus implique qu'ils ne veulent pas s'approprier le régime horaire et qu'ils ne peuvent pas y trouver leur compte. La principale différence tient ici à ce qu'il s'agit d'un choix, d'une prise de position plus ou moins assumée contre la disponibilité demandée par la temporalité patronale.

Nous avons vu que la modulation collective favorise des stratégies qui impliquent des périodes de surtravail pour pouvoir se libérer des contraintes temporelles dans le futur, de même que certaines catégories de salariés ont plus de difficultés à mettre en oeuvre ces stratagèmes. Le NCS ouvre néanmoins la porte à des tendances qui vont dans le sens d'un accroissement de la disponibilité temporelle.

2.3. Des tendances à l'accroissement de la disponibilité temporelle : les travailleurs de la nuit

Lorsque nous rencontrons Saïd pour la première fois en 2014, celui-ci travaille en SD. Dans cette équipe, il réalisait des tâches hors production, notamment du « curatif » et du « préventif », soit la préparation des ordres de travail et la réparation du matériel, conformément à son statut de conducteur d'installations. Une fois que les commandes ont baissé, la direction a supprimé l'équipe et dû réaffecter les salariés. À ce moment-là, Saïd fait le choix d'être muté en tournée C, de nuit. Lorsque nous le retrouvons de nouveau en février 2017 avec Jean-Pierre, cela fait seulement deux mois qu'il travaille en TC au système 2 au ferrage :

- *Pourquoi t'as décidé d'aller en nuit ?*

Saïd : Par rapport au salaire ! Ah oui, il y a pas photo, par rapport au salaire. Écoute, c'est simple, il y a 18% de salaire en plus.

Jean-Pierre : Plus les heures sup'. Parce que t'en fais quand même.

Saïd : Plus les heures sup', en général qui sont faites le dimanche de nuit. Ça paye.

- *Dimanche, de nuit ? Il doit pas y avoir beaucoup de gens qui font ça.*

Saïd : Ah si, on est quand même nombreux. Actuellement nous sommes ceux qui travaillent le plus dans l'usine. La tournée la plus forte, parce que en fait si tu veux le système 2, C4/DS4, ne produit que la nuit. Donc c'est là où il y a le plus de personnel en équipe de nuit. Justement pour permettre d'installer des nouvelles lignes en doublage, en équipe. Les nouvelles lignes on les installe en équipe, donc ils travaillent que la nuit.

- *Donc, c'est 18% de plus en salaire et les heures sup'.*

Saïd : Plus les heures sup' régulières en fin de nuit. Parce que la nuit elle commence à 20h37 et elle se termine à 3h54. Donc, tu as une amplitude horaire de 3h54 à 5h. Et là tu peux rajouter de l'*overtime*, tu peux rajouter derrière des heures sup'. Parce que la prochaine équipe elle commence que à 5h15.

Le travail de nuit au volontariat implique des horaires atypiques que les salariés ont la possibilité de s'approprier. Ce ne sont pourtant pas les ouvriers qui travaillent le plus souvent de nuit, mais les employés, puisque selon les chiffres de la Dares de 2013, 21,4% des ouvriers déclarent travailler de nuit habituellement ou occasionnellement, contre 29,3% des employés, toute catégorie confondue³⁸⁶. C'est-à-dire une partie considérable du salariat populaire. Il s'agit aussi le plus souvent, d'après Paul Bouffartigue, d'une pratique passagère, bien que durable. En un sens, « c'est dans des contextes dans lesquels le travail de nuit constitue une norme professionnelle associée à des modes de gestion spécifiques - notamment en termes de « contreparties » positives - qu'il est le

³⁸⁶ ALGAVA et VINCK, *op. cit.*, p. 88.

mieux (ou le moins mal), et donc le plus durablement accepté au cours de la carrière »³⁸⁷. C'est ce qu'explique Saïd, père de deux enfants, qui voit dans le travail de nuit une source de revenus supplémentaires, mais aussi la possibilité de libérer un temps hors travail pour se consacrer à sa famille. Le choix d'aller en tournée de nuit est donc conforme à son choix précédent de travailler en SD, un horaire atypique qui permet de dégager la majorité des jours de la semaine pour soi. Ainsi, les avantages matériels du travail de nuit sont complétés par la possibilité de s'approprier le temps de la journée :

- Le travail la nuit, je me suis toujours posé la question si ça affectait beaucoup...

Saïd : Ecoute, je travaillais de nuit surtout quand ma fille était plus petite parce que ça me permettait d'être là la journée. Donc, c'était un avantage. Ça m'évitait de la mettre à la crèche, ou de prendre un nounou. C'est aussi un gain au niveau budget quoi.

Enfin, le travail de nuit comporte un dernier avantage : une plus grande autonomie. Ceci contribue chez lui à l'idée que « la nuit, c'est un monde à part ». En effet, « tu es en marge des informations, tu es en marge de tout ce qui est direction. La direction on la voit de temps en temps, c'est rare quoi. On a les infos, mais par le chef d'équipe uniquement. »

Si à PSA-Mulhouse, le travail de nuit comporte des « contreparties » qui peuvent attirer des ouvriers qualifiés comme Saïd, les transformations en cours depuis 2013 remettent en cause ce compromis. En effet, lors de la négociation du NCS, la direction de l'entreprise a souhaité réduire la prime de nuit à 10%. Mais elle a dû abandonner ce projet suite au débrayage de septembre 2013, même si le contenu de l'accord a fait que la tournée de nuit est aujourd'hui tout simplement concernée par les transformations du régime horaire à PSA. La direction a désormais différents outils pour faire varier la journée de travail de la TC au grand malheur de certains salariés. Comme l'explique Saïd, le travail finit à 3h54, ce qui laisse une plage horaire jusqu'à 5h du matin pour du travail supplémentaire, qu'il soit lié à de l'*overtime* ou à la modulation. Le temps de travail peut donc être prolongé d'autant :

Saïd : L'*overtime* ils nous préviennent avant 1h30. Donc, à 1h40 c'est la pause repas. Donc, à 1h40 ils sont censés nous prévenir. Et l'*overtime* c'est la garantie journalière de production qui est de 20 minutes la nuit.

- C'est ça, c'est deux fois plus la nuit.

Saïd : Parce qu'il y a plus de place.

³⁸⁷ BOUFFARTIGUE, *op. cit.*, p. 185.

- J'avais entendu, que ça peut prendre plus longtemps ? Une heure ?

Saïd : Ça c'est des horaires affichés qu'ils peuvent nous mettre. Le travail à la carte. Il y a un CE et ils nous imposent une heure de plus ou 12 minutes de plus. Actuellement, le mardi et le jeudi, de la nuit de mardi à jeudi, donc vendredi matin, on fait 12 minutes de plus, pendant tout le mois. C'est plus la garantie journalière de production, c'est de la modulation. Ils nous rajoutent 12 minutes de plus.

Les conséquences de la modulation sont moins importantes pour la vie personnelle des ouvriers de nuit. Qu'ils finissent le travail à 3h54 ou à 5h du matin ne constitue pas une grande différence pour eux, d'autant plus que la tournée de nuit ne bénéficie pas des cars de l'entreprise. Le problème se trouve plutôt dans le fait que la journée peut non seulement être prolongée, mais également raccourcie, si les besoins de la production l'imposent. C'est ce que Saïd appelle le « travail à la carte », c'est-à-dire le fait que les séances de travail peuvent être plus courtes pour sa tournée en raison de pannes ou d'un problème dans l'approvisionnement de pièces. Des salariés d'un secteur peuvent se trouver à attendre l'arrivée des pièces, tandis que d'autres travaillent.

Saïd : Ce qui est un peu plus embêtant, c'est les dimanches. Justement, ce dimanche-là, on aurait dû travailler de 20h37 à 1h52. Donc, là c'est vraiment du travail à la carte. Parce que soi-disant les fournisseurs n'arrivaient pas à suivre, ils n'avaient pas les moyens de nous fournir suffisamment de pièces.

- Pourquoi c'est à la carte ?

Saïd : Parce que normalement les horaires c'est 20h37-3h54. Donc, il y en a qui viennent de quand même 50 km aux alentours, avec leur véhicule, et pour travailler jusqu'à 1h52 ? Voilà, ça les embête un peu. Travailler que cinq heures ça les embête. Le problème c'est que ce n'est pas pareil dans toute l'usine. Ceux qui faisaient du covoiturage ne pouvaient pas en fait. Parce qu'il y en avait qui faisaient l'horaire jusqu'à 3h54, et d'autres jusqu'à 1h52.

- Du coup, qu'est-ce qui se passe dans ces cas-là ?

Saïd : Ça peut râler, mais c'est tout quoi.

Paradoxalement, la « dépense » dans le travail qui est constitutive de la morale des ouvriers de la tournée de nuit les pousse plus facilement à l'acceptation de cette nouvelle organisation du temps de travail. Le compromis implicite entre la direction et les ouvriers de nuit favorise la normalisation de ce nouveau fonctionnement : « [De nuit] c'est complètement différent parce qu'il y a déjà des compromis d'amplitude horaire. Et les mentalités sont différentes. » En un sens, pour Saïd, les mentalités des ouvriers de nuit et le fait que ce soit un « monde à part » contribuent à ce que la direction puisse avancer dans cette augmentation de la disponibilité temporelle sans contestations majeures.

- *En fait le travail à la carte ça concerne qui ? Que les gens de nuit ?*

Saïd : Pour l'instant ! Pour l'instant. Parce que dans le NCS ça concerne tout le monde. À un moment la Française de Mécanique³⁸⁸ l'a fait. Ils faisaient chômer dans l'usine, à attendre des pièces pendant deux heures. Tu attendais dans l'usine à ton poste, tu chômais quoi.

- *C'est chaud. C'est comme le jour où ils ont fini à 1h52.*

Saïd : Ouais, c'est le travail à la carte. C'était ce dimanche, hier. Nous on a terminé à 3h54, donc au ferrage, au montage ils ont fini à 1h52. Au montage ils attendaient les pièces. Et nous comme on avait un encours qui était assez vide, on a pu remplir derrière. Ça c'est assez nouveau comme manière de travailler. Première fois qu'ils le mettent en place.

Les ouvriers de nuit continuent de bénéficier de certaines contreparties aux horaires de travail atypiques. Or celles-ci se trouvent de plus en plus contrebalancées par les nouvelles exigences horaires imposées par les variations de la production. Saïd arrive à s'approprier le travail de nuit parce que celui-ci lui permet d'accumuler du travail pour se consacrer par la suite au hors-travail. Mais que ce soit dans les rallongements horaires de la modulation le dimanche ou, surtout, dans le « travail à la carte », la direction remet en cause le compromis constitutif de la condition des travailleurs de nuit. Nous avons vu que différents types d'ouvriers réussissent à trouver leur compte dans le système de la modulation horaire et du travail des jours fériés. Cependant, l'appropriation du surcroît de travail à PSA-Mulhouse trouve ses limites dans les conséquences de l'organisation de cycles de travail de six jours. Les limites à l'appropriation du nouveau régime horaire se manifestent de plus en plus sous la forme d'un retour de l'expression de la fatigue ouvrière au travail.

3. Quel sens donner à la fatigue au travail ?

La fatigue a été évacuée par la sociologie du travail au profit d'autres formes d'expression du mal-être au travail. Le stress, le syndrome d'épuisement émotionnel ou *burnout*, se sont mis à occuper les devants de la scène dans les médias ou chez les sociologues du travail. Cependant, au cours de notre enquête, la fatigue au travail est revenue sans cesse comme conséquence de la modulation collective et du régime horaire à PSA. S'agit-il d'un retour à la consommation anti-économique de travail dont parle William Grossin ? Sinon, quel sens donner à la fatigue au travail ?

³⁸⁸ Entreprise de moteurs, fournisseur de PSA et de Renault, où un plan de compétitivité similaire à celui de PSA a été signé en juillet 2013.

3.1. « Travailler fatigue »³⁸⁹

Lors des entretiens qui ont porté sur les « samedis obligatoires », la fatigue et ses conséquences ont été des thèmes fréquemment abordés. La fatigue reste néanmoins quelque chose de difficile à définir, raison pour laquelle nous préférons parler de *sentiment* de fatigue physique. D'autant plus que, d'une part, dans les propos des enquêtés, celle-ci n'a pas seulement une dimension physiologique, mais également sociale (nous verrons ici que la fatigue des ouvriers a en commun avec les métiers de service qu'elle affecte la dimension subjective du travail, c'est-à-dire le rapport aux autres) et que, d'autre part, la fatigue est différemment ressentie selon le rapport des enquêtés au travail.

Pour comprendre le sentiment de fatigue physique exprimé par les ouvriers de PSA, nous pouvons nous demander si la fatigue n'est pas devenue étrangère au travail ouvrier suite à ses transformations. Si l'on se réfère à Karl Marx, pour qui le machinisme naissant conduit inévitablement à la prolongation de la journée de travail au-delà des limites naturelles et morales des travailleurs, la fatigue est indissociable du travail ouvrier. Dans des pages célèbres du *Capital*, il affirme que « dans sa pulsion aveugle et démesurée, sa bestiale fringale de surtravail, le loup-garou capital ne franchit pas seulement les bornes morales, mais aussi les bornes extrêmes purement physiques de la journée de travail. Il usurpe le temps qu'il faut à la croissance, le développement et le maintien du corps en bonne santé. Il vole le temps qu'il faut pour respirer l'air libre et jouir de la lumière du soleil. » Cette extension du temps de travail a pour conséquence la réduction du temps de récupération des ouvriers, celui-ci étant réduit à sa portion congrue puisque l'organisation du travail est pensée en fonction des besoins de la production et non pas en fonction des besoins physiques et sociaux des ouvriers³⁹⁰. Ainsi, Karl Marx poursuit : « [Le capital] réduit le temps du sain sommeil réparateur, nécessaire pour reconstituer, renouveler et régénérer la force de travail, au minimum d'heures de torpeur indispensables à la remise en marche d'un organisme totalement épuisé. Au lieu que ce soit ici la conservation normale de la force de travail qui détermine la limite de la journée de travail,

³⁸⁹ « Travailler fatigue » est un poème de 1936 de Cesare Pavese. Voir son recueil *Travailler fatigue. La mort viendra et elle aura tes yeux*, Gallimard, Paris, 1979.

³⁹⁰ Le témoignage de l'établissement de Robert Linhart va dans ce sens, lorsqu'il rapporte sa nuit après sa première journée chez Citroën : « La nuit. Je n'arrive pas à trouver le sommeil. Dès que je ferme les yeux, je vois défiler les 2 CV, procession sinistre de carrosseries grises. Je revois la revue porno de Sadok au milieu des sandwiches et des bidons d'huile, et de la ferraille. Tout est laid. Et ces 2 CV, cette file infinie de 2 CV... La sonnerie du réveil. Déjà six heures ? Je suis courbatu, aussi épuisé qu'hier soir. Qu'ai-je fait de ma nuit ? », LINHART, *op. cit.*, p. 26.

c'est à l'inverse le maximum de dépense de force de travail possible en une journée, si traumatisante et pénible soit-elle, qui fixe la limite du temps de répit du travailleur. »³⁹¹

Par la suite, la première sociologie du travail, fortement inspirée de Karl Marx, a vu dans la fatigue ouvrière un thème privilégié pour étudier le travail et ses transformations : « Les phénomènes désignés sous le nom de fatigue devraient être parmi les premiers à retenir l'attention des savants qui s'attachent à éclairer, par des enquêtes expérimentales, les problèmes humains de l'industrie mécanisée. »³⁹² Georges Friedmann souligne alors à juste titre que la fatigue n'est pas purement physiologique et qu'elle dépend fortement du type de travail accompli et du cadre dans lequel il s'effectue : « La fatigue pénètre donc jusqu'au plus profond des caractères psychiques, sans qu'il soit possible de déduire ses effets des modifications purement physiologiques. »³⁹³ Pour Marc Lorient, les études de Friedmann constituent un progrès dans l'étude du sentiment de fatigue³⁹⁴, puisque pour Friedmann, « la fatigue est, dans certaines circonstances et dans une large mesure, un phénomène social. »³⁹⁵

Qu'en est-il aujourd'hui ? Selon Georges Friedmann, lorsque la mécanisation du travail se développe, celle-ci entraîne une réduction de la durée du travail : pour que le travail puisse être intensifié, il faut que la journée soit réduite. Autrement dit, grandeur extensive du travail et grandeur intensive entrent en contradiction. L'expulsion du « travail vivant » du processus de travail par la mécanisation aurait donc eu pour conséquence d'expulser en même temps la fatigue comme caractéristique constitutive de la condition ouvrière. Il n'en est rien, puisqu'une partie de la sociologie des conditions de travail a insisté sur la persistance de la pénibilité au travail. En ce qui concerne le travail industriel, modernisation et automatisation n'ont pas voulu entraîner d'amélioration des conditions de travail, au contraire : « Si la machine, au moins, en se substituant à l'homme, lui avait ôté la fatigue, ou l'avait seulement allégé, comme l'espérait Galilée. Mais elle ne le libère des peines anciennes que pour lui en imposer de nouvelles. Si même elles ne s'ajoutent les unes aux

³⁹¹ MARX, *op. cit.*, p. 258.

³⁹² FRIEDMANN Georges, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946, p. 70.

³⁹³ *Ibid.*, p. 72. En ce sens, Georges Friedmann se prononce pour une étude de la fatigue qui prenne en compte ces variations dans un « plan élargi », comprenant le contexte social dans lequel a lieu l'activité productive : « La fatigue et l'effort de chacun doivent être étudiés en liaison avec la durée du travail, la longueur et la place des pauses, la répétition, le rythme, etc... », p. 73.

³⁹⁴ LORIENT Marc, « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'année sociologique*, vol. 53, 2003/2, p. 459-485.

³⁹⁵ FRIEDMANN Georges, « L'objet de la sociologie du travail », dans FRIEDMANN Georges et NAVILLE Pierre, *Traité de sociologie du travail*, t. 1, Armand Colin, Paris, 1961, p. 17.

autres »³⁹⁶. Comme le rappellent les travaux de Michel Gollac et Serge Volkoff, une des conséquences les plus importantes de la mécanisation d'une partie croissante des tâches est la valorisation économique d'un capital coûteux, ce qui se traduit ensuite par un prolongement de la durée de travail³⁹⁷.

Si la fatigue n'a pas disparu et qu'elle continue d'être une des conséquences du travail ouvrier, comment l'interpréter ? D'après Marc Lorient, la fatigue est un thème récurrent dans le monde du travail, mais elle demeure difficile à objectiver et à analyser³⁹⁸. C'est d'autant plus le cas que plusieurs travaux insistent sur de nouvelles sources de contraintes au travail, dont les conséquences seraient plus d'ordre psychique que d'ordre physique. Nous avons rappelé que ce sont plutôt le stress, le harcèlement moral, le *burnout*, voire même le *boreout*, qui sont au centre de l'attention des médias et des experts. À la suite de Marc Lorient, nous adopterons une démarche compréhensive du sentiment de fatigue, c'est-à-dire que nous considérerons la fatigue comme une catégorie indigène.

Interrogé sur les conséquences de l'« avalanche » de samedis et de jours travaillés, Mohamed nous fait part du sentiment de fatigue après un cycle de travail de six jours :

- *Donc, maintenant il y a l'avalanche des samedis obligatoires. Comment est-ce que ça t'affecte ?*

C'est la merde ! Parce que la semaine qu'on travaille du matin, on fait lundi jusqu'à samedi, ça va encore... Le problème survient lundi quand on revient. Lundi et mardi, les gens ne parlent pas, ni communication, ni sourire, ni rien du tout ! D'ailleurs, mon RU est assez intelligent, il a capté ça très tôt. Il passe à côté des gens et il donne l'info comme ça. Même quand il doit annoncer un *overtime*, il vient l'annoncer style : « Oh, fait chier, *overtime*, je suis désolé ». C'est pour ça que je dis que c'est un gars très intelligent dans son truc... Moi ce qui me fait peur c'est physiquement, parce que quand t'arrives mardi t'es vidé, mais t'es vidé. Moi, j'ai la chance d'être délégué, donc hier j'étais de journée, j'ai quand même des petites bulles de... (*Il souffle*). Mais, pour les gens qui sont bloqués, bloqués, bloqués, même moi des fois... Mercredi je devais prendre une délégation, j'avais honte. Honnêtement, j'avais honte, parce que j'étais dans un état de fatigue où je commençais à prendre des microbes justement, et je me disais : « Te plains pas ! » J'ose pas dire : « Je suis fatigué, je suis mort ». Parce que je me dis : « T'as des ouvertures ! Eux ils sont coincés ! » Les samedis là... (*Il souffle*) Sur du long terme ça va... Parce que là en plus avec l'annonce de l'histoire de la prime... Ça hier en CE on leur a dit que c'est abusé. Comment nous on va vers les gens pour leur dire : « On sait pas comment calculer votre prime » ?

- *La prime est calculée pour les gens qui ont fait grève ou ont une absence ?*

³⁹⁶ VERRET, *op. cit.*, p. 113.

³⁹⁷ GOLLAC Michel et VOLKOFF Serge, *Les conditions de travail*, La Découverte, Paris, 2007.

³⁹⁸ LORIENT, *op. cit.*

Même pas grève ! Une absence, deux absences... En fait, la direction au montage quand elle nous a présenté les choses, elle nous a dit : les gens qui ont des petites absences seront pas impactés. Donc, la plupart des gens se sont dit : « Ah, bah c'est bon ! J'ai seulement sept jours ». Sauf que là, au bout du compte on est impactés au premier jour d'absence, à la première heure, comme tu dis par rapport à une grève ou quoi que ce soit. Déjà ça fait des déçus. Ces déçus hier ils ont pas arrêté de m'appeler. Nous on a fait une intervention au CE pour dire : expliquez-nous le mode de calcul. Ils disaient : « Non, c'est trop compliqué, non vous pouvez pas, non on sait pas, c'est pas nous, c'est Natixis »... Mais (*pause*) vous êtes sur ce projet, nous sommes signataires de la chose. Je peux pas aller moi sur le terrain dire à une personne que je suis incapable de lui expliquer ! Mine de rien, ils se plaignent de plein de choses mais quelque part ils viennent quand même tout le temps vers toi pour avoir les infos et pour savoir, tu es quand même un référent d'une certaine manière. C'est un grand bordel.

D'une part, il est question ici d'une fatigue qui correspond à l'usure physique, une fatigue dont la caractéristique est qu'elle ne peut pas être récupérée. La fatigue est ressentie la semaine suivante, lundi et mardi, puisque comme l'affirme Mohamed : « On fait lundi jusqu'à samedi, ça va encore ». C'est ce que Georges Friedmann appelle la « fatigue résiduelle », c'est-à-dire une fatigue accumulée dans le temps et difficile à évacuer avec une nuit de repos, voire avec un week-end : « La réparation apportée par les repos du jour et de la nuit n'est pas suffisante. L'équilibre n'a pas le temps de se rétablir chez l'ouvrier avant que la prochaine séance de travail vienne à nouveau exercer sur lui son action. »³⁹⁹ La première conséquence de cette fatigue est alors une « usure lente - organique et nerveuse - de l'homme par son travail »⁴⁰⁰. Loriol y voit l'expression d'une « mauvaise fatigue », durable, qui n'est pas éliminée par le sommeil, produit d'une « agression sociale » ou résultat d'une contrainte extérieure non choisie, par opposition à une « bonne fatigue », librement choisie et qui peut être surmontée grâce à un repos « normal »⁴⁰¹.

La fatigue physique est un type de fatigue plus facile à verbaliser, la force physique étant encadrée par des limites naturelles. Mais cette fatigue physique se double d'une fatigue « morale ». Pendant la semaine suivante, une semaine de cinq jours de travail, l'« ambiance » et le moral des salariés sont au plus bas. En ce sens, la fatigue ouvrière dont fait mention Mohamed ne peut donc pas être comprise seulement à travers ses aspects matériels, comme une dépense de force physique qui ne peut pas être récupérée. Elle a ceci en commun avec la fatigue éprouvée dans les métiers de service, qu'elle affecte la dimension subjective du travail et le rapport aux autres. C'est le sens de ces propos : « Ça perturbe vraiment tout. L'alimentation, l'aération de l'esprit », ou, plus loin, « tout

³⁹⁹ FRIEDMANN, *op. cit.*, p. 79.

⁴⁰⁰ *Idem.*

⁴⁰¹ LORIOLE Marc, *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Anthropos, Paris, 2000, p. 7.

est chamboulé ». On trouve ici la convergence entre la « grande fatigue » et de la « petite fatigue »⁴⁰², c'est-à-dire un mélange de fatigue physique et de fatigue nerveuse.

Le contexte dans lequel se déroule cet entretien nous livre d'autres éléments de compréhension de la plainte de fatigue au travail. Plusieurs enquêtés ont fait le choix de mentionner en entretien la prime d'intéressement. La direction de l'entreprise s'était engagée à verser cette prime de 2001 euros net minimum à l'annonce des résultats du premier trimestre 2017 pour signifier aux salariés que l'entreprise était sortie des périodes troubles. Pourtant, certains salariés ont perçu une prime inférieure à celle promise par la direction⁴⁰³. Nous pouvons donc affirmer que le contexte d'expression d'une plainte de fatigue au travail révèle la nature du rapport au travail. Parler du sentiment de fatigue au travail n'a rien d'évident.

Cette réticence peut faire partie d'une idéologie défensive ayant pour but la sauvegarde du groupe : « Pour beaucoup d'ouvriers, la fatigue dans l'effort productif ne présente pas que des aspects négatifs et peut être une source d'identité sociale voire de fierté. »⁴⁰⁴ C'est lorsqu'on ne peut pas en tirer des formes de reconnaissance du travail que la plainte de fatigue peut être plus présente : « La souffrance qui s'exprime à travers la plainte de fatigue peut être analysée comme le résultat d'une défaillance de ce système collectif de défense placé dans une situation particulière »⁴⁰⁵. En d'autres termes, la valorisation de l'effort et l'indifférence devant la fatigue physique sont possibles dans le cadre d'un système de rétributions économiques et symboliques. Or ce système est en voie de disparition à PSA à cause de la transformation du régime horaire, de la réduction dans la prime du travail des samedis ou du renforcement de la disponibilité temporelle de la main-d'oeuvre.

Lorsqu'il s'agit de comprendre, à partir des propos de Mohamed, les conséquences sur les salariés des samedis obligatoires et de la modulation horaire, il faut prendre en compte le fait qu'il n'est pas qu'un « simple » ouvrier, mais un militant CFDT avec plusieurs heures de délégation. Par

⁴⁰² Cette distinction entre « grande fatigue » et « petite fatigue » est chez Michel Verret le propre des classes laborieuses contemporaines, mi-ouvrières, mi-employées : la « grande fatigue » est « la charge physique, c'est la charge d'effort, la charge d'ambiance. (...) Ce qui fait mal, ce qui choque, ce qui gêne, ce qui dégoûte : bref, le contraire des plaisirs de la vie », tandis que la « petite fatigue » est « l'oeil et l'oreille à la pointe de la vigilance, l'attention étalée en séquences interminables, l'attente indéfinie de l'incident, la préparation sans défaut à la réaction critique », *op. cit.*, p. 114-115.

⁴⁰³ C'est le cas d'Henri, qui raconte en entretien sa déception et celle de ses collègues : « Il y a un représentant de la direction qui est venu. Il me dit : « Ça va pas ? » Non, ça va pas ! « Qu'est-ce qui se passe ? » Vous savez très bien, quand vos petits copains mettent sur un tract 2000 euros nets minimum et que vous vous apercevez sur Internet que vous ne touchez que 1936 euros, vous le gérez comment ? « Ah, oui, mais il y a eu des bug ». Et l'autre : « Ouais, moi j'ai eu que 1975 euros ! » On devait 2001 euros nets ! Il se sent mal le chef. « Je vais prendre vos noms, je vais aller vérifier ! » Vas-y prends-les ! En plus il y a Luc qui est passé. Je lui dis : « 1936 euros ! » « 1936 ? Une bonne date ! » Je dis : « On va faire 1936 ! » ».

⁴⁰⁴ LORIOL, *op. cit.* p. 93.

⁴⁰⁵ *Ibid.*, p. 92

conséquent, on pourrait penser qu'il est plus à l'abri de l'épuisement et de la fatigue physique que les autres salariés. Pourtant, les exigences accrues du travail à PSA, comme le nombre de samedis et jours fériés travaillés, font qu'il ressent son militantisme dans le registre de la honte. Cette situation est le propre de mondes professionnels où le retrait d'un représentant syndical de son poste est visible (dans une organisation du travail en flux tendu et fortement automatisée, l'absence d'un ouvrier est sentie immédiatement). Julian Mischi insiste lui aussi sur ce sentiment de honte de syndicalistes à la SNCF trop pris par leurs responsabilités et qui voient se creuser progressivement une distance avec leur base⁴⁰⁶.

Enfin, les conséquences ne se limitent pas au cadre du travail, elles débordent cet espace, puisque la fatigue oblige Mohamed à choisir entre le repos, la vie de famille ou les amis :

- *Pour toi, le samedi, le gros problème c'est la fatigue.*

La fatigue et puis le samedi quand t'arrives, t'as travaillé le matin, l'après-midi t'es claqué, t'es explosé. Quand ta femme elle te dit : « On va faire les courses »... (*Il s'imite*) Hein ? Hein ? Ta journée elle est courte, tes enfants, voilà, quand t'es du matin le vendredi, tu profites de l'après-midi, tu les ramènes au parc, tu fais ce que tu veux. Si t'as des grands enfants c'est autre chose, le samedi tu fais des activités, tu vas faire des courses, tu les ramènes... Il y a un équilibre. Mais quand tes enfants commencent à te dire : « Papa on fait plus rien, papa t'es fatigué... » Et l'année dernière c'était ça pendant une période où on faisait les heures sup. C'est pour ça que je dis que la période juin-juillet quand il commence à faire vraiment beau et que les barbecues vont commencer, les piscines, les choses, tous les mouvements estivaux, ça va être un autre délire. (*Pause*) Mais ça perturbe vraiment tout. L'alimentation, l'aération de l'esprit, le vendredi soir il y en a qui se permettent quand même d'aller boire un verre chez un pote, mais ça tu le fais plus. Là, cette semaine on est de l'après-midi. Là ma femme m'a dit, c'est un exemple simple, elle m'a dit : « Ouais, on fait ci, on fait ça ». Il y a un anniversaire, je sais pas quoi. (*Rires*) Je lui dis : « Ecoute, je te dépose à l'anniversaire, moi je vais en studio manger un morceau avec des potes, j'ai besoin de... » Là ça fait quatre, cinq semaines... (*Il souffle*) C'est chaud ! (*Pause*) Tout est chamboulé. Mais du coup quand tu as un week-end entier t'as l'impression que t'es en vacances. C'est un peu comme l'histoire de l'*overtime*. Tu programmes le week-end ! (*Rire*)

La vie de famille se voit affectée par les cycles de travail de six jours. La période de la fin d'année scolaire est une période où la vie sociale et familiale commence à être plus intense, mais c'est aussi une période où la charge de travail est plus importante et où les samedis et jours fériés sont souvent travaillés. La quantité de temps de travail supplémentaire exigée par PSA empiète alors sur la vie privée des ouvriers. Puis, à mesure que le nombre de samedis non travaillés se réduit, un week-end complet, qui autrefois était la norme, devient un fait exceptionnel. On voit là une

⁴⁰⁶ MISCHI, *op. cit.*, p. 242 et sq.

autre forme de modification de la norme temporelle au même titre que la mise en place de l'*overtime*, où les salariés s'organisent désormais en fonction de la nouvelle norme horaire en vigueur à l'entreprise.

La manière dont le sentiment de fatigue au travail se manifeste dépend des conditions de production d'un discours sur la fatigue. Mohamed, ouvrier musulman, syndicaliste, et père de famille, médiatise son sentiment de fatigue par différents moyens, que ce soit par la crainte du Ramadan en période de fortes chaleurs, la honte de quitter son poste devant ses collègues et ainsi d'échapper à la fatigue, ou les problèmes que le surcroît de travail représente pour la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. D'autres ouvriers, avec d'autres trajectoires, auront donc d'autres formes d'expression de la plainte de fatigue au travail.

3.2. Faire face à la « mauvaise fatigue »

Si l'exemple de Mohamed est évocateur quant aux conséquences de la modulation sur le sentiment de fatigue et sur la vie privée des ouvriers, qu'en est-il d'autres catégories d'ouvriers ? Les formes d'appropriation de la temporalité du travail sont différentes selon les différentes trajectoires et caractéristiques sociales des ouvriers. Nous allons voir à présent qu'il en est de même pour l'appréciation de la fatigue. Dans le cas de Craig, l'absence d'une socialisation au travail ouvrier peut contribuer à l'expression de la « mauvaise fatigue », malgré un jeune âge et une bonne santé. Au premier abord, sa jeunesse pourrait sembler un atout pour s'approprier, sinon pour tenir les cycles de six jours et le travail les jours fériés ; pourtant il n'en est rien. Il ne fait pas partie des « guerriers » dont parle Mohamed, ces jeunes ouvriers qui cherchent à se « dépenser » dans le travail à l'usine à la recherche de profits matériels (les primes) ou symboliques (reconnaissance, formes d'estime de soi ou de mises en scène de la masculinité), à profiter des périodes de croissance soudaine des commandes dans les usines automobiles, périodes qui permettent à toute une génération d'intérimaires de faire leurs premières armes dans le monde du travail ouvrier. Au moment de l'entretien, cela fait seulement un an que Craig travaille à l'usine. Il est devenu intérimaire à PSA par défaut, après avoir quitté son pays et s'être trouvé dans la nécessité de subvenir aux besoins de sa mère, restée au Congo. Il n'a aucune expérience du travail ouvrier car il était étudiant en sciences politiques au Congo. Nous retrouvons tout ceci dans la description de sa première impression du travail à l'usine :

Moi, à la base, j'ai fait sciences po chez moi, je n'ai pas fait l'équivalence de mes diplômes, je peux pas postuler en tant que tel. Donc, il faut que je commence par là. Mais je ne pouvais pas non plus rester à la maison sans rien faire, parce que ça c'est encore pire que de travailler à Peugeot ! (*Rires*) C'est la première fois que je fais un travail manuel aussi intense. C'est une parenthèse, mais le premier jour quand je suis allé, je me suis dit : « Jamais je n'y arriverai ! » Parce que j'ai vu les gens faire et je me suis dit : « Non, non, c'est impossible ! » Bon, après, avec la mentalité africaine, j'ai vu une jeune petite fille, toute petite, en train de faire, je dis bon, alors, si elle le fait, à plus forte raison moi je devrais le faire aussi !

Après avoir cherché pendant un temps du travail à Pôle emploi, il s'adresse directement aux boîtes d'intérim de Mulhouse, à la recherche d'une mission. Addeco lui fait vite savoir qu'il est surqualifié et qu'il ferait mieux de tenter l'autre agence qui s'occupe des métiers du tertiaire. Mais pour cela il a besoin d'obtenir l'équivalence de ses diplômes, d'où une nouvelle tentative à Addeco, peu de temps après, en présentant un CV plus ouvrier. En effet, pour lui, même travailler à PSA est mieux que rester au chômage.

La trajectoire que nous avons dressée permet donc de mieux comprendre son rapport à l'effort et à la fatigue :

- *Travailler six jours par semaine, ça fait quoi ?*

Ah, mais c'est épuisant ! C'est vraiment épuisant. Du coup, le samedi, le dimanche t'es complètement K.O. Ce mois-ci par exemple, le mois de mai, on va travailler tous les samedis pratiquement. Là on va travailler le lundi, on va travailler le samedi 13, et puis le samedi 27, plus un jour férié. Ça nous fait pratiquement...

- *Ça t'affecte comment ?*

Bon... On travaille toute la semaine, le samedi on a quand même besoin de se reposer, de prendre soin du cadre dans lequel on vit. C'est pas facile, il faut faire le ménage, il faut faire à manger, je suis célibataire, tu rentres pas chez toi et tu trouves pas tout prêt quoi. Il faut que tu fasses des choses et le samedi on profite pour faire des courses pour la maison. Mais quand tu dois te réveiller tôt le matin pour aller travailler, tu rentres et tu es fatigué et il faut que tu te reposes, que tu te fasses à manger... (*Il cherche ses mots*) Ça manque d'enthousiasme...

Dans l'extrait d'entretien suivant, nous pouvons apprécier comment Saïd et Jean-Pierre expriment l'avis de deux catégories d'ouvriers à l'égard de la modulation. L'un est travailleur de nuit, tandis que l'autre est un ouvrier vieillissant et avec des restrictions médicales, tous les deux au ferrage. Le travail dans cet atelier a longtemps eu la réputation d'être « dur » et les postes d'être « physiques », mais la dureté des conditions de travail semblait aussi être compensée par l'« ambiance ».

Pour Jean-Pierre et d'autres ouvriers du ferrage, c'était le rapport aux autres qui permettait de « te-

nir », de rendre vivables des conditions de travail difficiles. Par la suite, la difficulté du travail semble s'être atténuée par la robotisation de la production, notamment sur le poste de chargeur qu'occupent Jean-Pierre et Mathieu. Ce dernier dira que « c'est assez robotisé », qu' « il y a pas mal de robots » et qu'en dernière instance « le travail n'est pas compliqué ».

Pourtant, malgré cela, l'usine réapparaît ici dans une double dimension négative, à la fois destructrice, à travers l'usure des corps et des esprits, et totalisante, dans la manière qu'elle a d'étendre son influence et son poids jusque dans l'intimité des familles ouvrières. C'est ce que rapporte aussi Georges Navel de son expérience de travail chez Citroën : « Dehors l'usine me suivait. Elle m'était rentrée dedans. Dans mes rêves j'étais machine. Toute la terre n'était qu'une immense usine. Je tournais avec un engrenage »⁴⁰⁷. Le surtravail provoqué par les nouvelles exigences du travail force Jean-Pierre à se maintenir en activité même après la journée de travail. C'est une autre forme d'emprise du travail sur les corps ; or il ne s'agit pas des contraintes du travail pendant son exercice, mais en dehors de celui-ci. À l'épuisement physique s'ajoute l'irrégularité du rythme de la production : si Jean-Pierre travaille samedi, il se peut qu'en contre-tournée il y ait eu plusieurs jours de chômage technique, et si en fin d'année les jours de chômage technique se succèdent, pendant le premier semestre les ouvriers travailleront deux samedis par mois. Ce qu'on peut lire ici, c'est donc une des conséquences de l'organisation du temps de travail dans l'industrie automobile contemporaine, notamment le fait que les périodes de sous-utilisation de la main-d'oeuvre sont suivies par des périodes d' « usage immodéré de la force de travail, [caractérisée par] la réquisition d'un effort sans retenue, sans dosage »⁴⁰⁸, périodes qui demeurent imprévisibles pour des ouvriers qui n'ont pas connaissance de l'état du marché automobile ou des stratégies commerciales des constructeurs.

Saïd : Tu vois, on parlait beaucoup d'*overtime*. Ce qui gêne un peu en ce moment, c'est la modulation. Ça, ça gêne beaucoup. A savoir, en ce moment c'est minimum 2 samedis matin par tournée [par mois]. Et deux dimanches pour la nuit. Donc, ça commence à faire beaucoup.

Jean-Pierre : (*Avec emphase*) Et ça, les gens en ont marre...

Saïd : Donc, t'es six jours sur sept au travail. T'as plus de week-end, t'as plus de week-end en famille. Ça commence à être pesant et lourd pour tout le monde.

Jean-Pierre : En fait, moi quand je vais recommencer, là je vais commencer de l'après-midi vendredi. La semaine prochaine je serai du matin. Je commence déjà avec une modulation le samedi. Ça veut dire, écoute bien, que je vais travailler six jours sur sept. Physiquement je suis pas top, là forcément. Je vais rentrer samedi, je vais être le soir à 20h je vais commencer à dormir. Je vais m'asseoir dans le canapé, je m'endors direct. Parce que la fatigue est telle que tu récupères plus. Il suffit que je boive une

⁴⁰⁷ NAVEL Georges, *Travaux*, Gallimard, Paris, 1994, p. 102-103.

⁴⁰⁸ PILLON Thierry, *Le corps à l'ouvrage*, Stock, Paris, 2012, p. 143.

bière et c'est fini, là tu tombes ! Et t'as intérêt, quand tu rentres, à faire tout de suite quelque chose. Parce que si tu vas au canapé et tu regardes les infos, fini, t'es mort. Et aujourd'hui, moi je me fixe ça comme but, je bouge, je fais quelque chose, même si c'est pas grand-chose, mais je fais quelque chose, parce que sinon tu t'endors.

Saïd : Tu vois, là, par exemple, lui la semaine prochaine il fait un samedi matin, là où il y a malaise c'est que le mercredi et le jeudi l'autre tournée A chôme. Et là ça commence à être pesant pour les opérateurs, pour les salariés. Ils chôment et nous on va travailler ensuite. Pourquoi ? Elle chôme mercredi et jeudi et eux ils font un samedi en modulation derrière.

Jean-Pierre : Et les gens qui sont impactés par ça, ils râlent.

Saïd : Ça c'est vraiment du travail à la carte. Je connais pas en fait le pourquoi.

Jean-Pierre : Le problème aujourd'hui dans l'automobile, forcément, en hiver on fait plus pratiquement de samedis. On fait plus de chômage en hiver⁴⁰⁹.

Saïd : T'as des périodes surtout quand t'as des vides. Avant les bilans, on sait très bien qu'on va chômer. C'est une période en fait où il faut réduire les coûts au maximum, il faut bouffer les stocks. On va chômer. On le sait pertinemment, on le sait très bien. Et derrière...

Jean-Pierre : Là on va se taper deux samedis jusqu'en juin ou juillet.

Saïd : Juste avant les congés de Noël, on a chômé. Et là, depuis la rentrée on ne cesse de travailler. C'est vraiment du travail à la carte.

Jean-Pierre : Et ça après les gens ils râlent, parce que forcément ça a un impact sur la famille, sur la santé.

- *Sur la famille, c'est ce que je m'étais dit. Pour les gens qui ont des familles, les samedis c'est un problème.*

Jean-Pierre : Absolument.

Saïd : Ouais. Et sur la fatigue... Travailler six jours d'affilée c'est fatigant. Et là en fait, on a souvent des risques de sécurité, et ça, ils se voilent la face. C'est pas possible. (*Pause*) Et tout ce qui est accident d'inattention, eh ben ça devient comportemental. C'est la faute de la personne. La personne est fatiguée en même temps.

L'expression d'un sentiment de fatigue n'a rien d'un simple fait physiologique, mais prend tout son sens dans le contexte des transformations à l'usine. Certes, chaque ouvrier l'exprime à sa manière selon sa trajectoire et ses propriétés sociales, ou, dit autrement, chaque enquêté investit dans ce sentiment un sens qui lui est propre. En effet, les différents témoignages recueillis montrent que « l'expérience du travail, au plus intime des sensations, n'est pas univoque », et qu'« elle est inconstante, diverse et surtout contradictoire »⁴¹⁰ : c'est « la tâche spécifique d'une sociologie de la

⁴⁰⁹ Le nombre de jours chômés augmente en hiver.

⁴¹⁰ *Ibid.*, p. 15.

dépossession que de discerner, entre les groupes que rassemble une exclusion ou une oppression subies en commun, des différences ou des antagonismes »⁴¹¹.

Pourtant, ces propos sont aussi structurés par l'expérience commune des transformations du travail en l'occurrence la forme d'une dégradation des conditions de travail et de l'accroissement des exigences du travail ouvrier. Le lien entre travail ouvrier et fatigue a été souligné à maintes reprises par la littérature scientifique sur le travail, ou par de nombreux témoignages ouvriers. Nous avons essayé avant tout de saisir ici quelles sont ses spécificités chez les ouvriers de PSA-Mulhouse aujourd'hui. Mais peut-être parce qu'ils cherchaient l'expression d'un constat objectif de l'exploitation au travail, les travaux qui ont porté sur l'expression de la fatigue au travail ont laissé en suspens le lien entre le sentiment de fatigue et un sentiment d'infériorité sociale que nous retrouvons chez certains enquêtés.

3.3. Fatigue, syndicalisme et domination

Il est difficile de comprendre quelles peuvent être les conséquences de l'organisation du temps de travail sur les ouvriers sans avoir connu soi-même l'usine, comme il est difficile de saisir quelles sont les impressions laissées par le travail sur les corps et les esprits sans avoir derrière soi vingt ou trente ans d'expérience de travail à la chaîne. C'est parce que Luc l'exprime de manière exemplaire que nous faisons le choix de lui laisser largement la parole dans cet extrait portant sur la manière dont il tente d'aménager les exigences horaires du travail, sa vie personnelle et le syndicalisme. Le discours à la première personne est relativement rare pour un responsable syndical, qui très souvent préfère parler de l'extérieur des conditions de travail, ou de celles-ci à la troisième personne, en tant que porte-parole des « gens » ou des « copains ». L'entretien a lieu à la fin du terrain, en juin 2017, c'est-à-dire presque quatre ans après la mise en place du Nouveau contrat social.

Depuis, il n'y a pas eu de victoires locales importantes pour la CGT, ce à quoi s'ajoute leur légère baisse lors des élections professionnelles de février 2015, malgré tous les efforts mis dans la dénonciation du NCS et de ses conséquences. L'usine elle-même est méconnaissable : l'atelier montage est entièrement transformé par la mise en place du monoflux et les effectifs du site ont fondu (tout particulièrement ceux des ouvriers de production, qui sont principalement ceux qui votent pour la CGT). La lassitude que Luc exprime dans l'extrait suivant reflète de la difficulté du travail de délégué CGT aujourd'hui dans le secteur automobile. Certes, il y a eu des moments où les efforts

⁴¹¹ PASSERON Jean-Claude, *Le raisonnement sociologique*, Albin Michel, 2006, p. 387.

ont été récompensés, tels que le débrayage « des 900 » en septembre 2013, puis des débrayages tout aussi importants contre la loi El-Khomri au printemps 2016, sans que cela se traduise pour autant par un renouvellement militant.

D'où l'intérêt de son point de vue situé, puisqu'on n'y lit pas seulement le sentiment de fatigue comme une conséquence du travail, mais aussi comme une conséquence du dérèglement qu'implique le travail de délégué. La continuité temporelle du travail étant brisée par les impératifs syndicaux ou politiques. La fatigue apparaît alors entièrement dénaturalisée (en tant que substance sociale et non pas en tant que donnée physiologique), puisque les syndicalistes comme lui apparaissent plus fatigués que les autres ouvriers. En effet, ils se placent en dehors de tout rythme de vie régulier.

- Toi t'es en négatif [dans son compteur]. Les gens travaillent six jours par semaine, c'est énorme quand même. Comment est-ce que ça t'affecte ?

Quand tu vas jusqu'au samedi, en début de semaine tu fais des siestes. Tu somnoles, tu dors pas vraiment. Et en général, moi je dors peu l'après-midi. Je peux pas rentrer, manger et aller dormir. Si je me couche, je me couche à 16h. Je me couche pendant une heure. Sinon, tu te lèves et tu as la gueule de bois. Et si tu dors de trop, tu arrives plus à dormir la nuit ! Et après le lendemain matin je suis complètement crevé. Tout un truc de merde. Et en général, une fois sur deux je dors pas l'après-midi, je me couche plus tôt le soir. En plus le samedi on commence plus tard, mais on termine plus tard, au lieu de 13h06 c'est 13h11⁴¹². Logiquement c'est 11 heures la loi, entre deux séances de travail. Mais PSA a une dérogation pour neuf heures. C'est pour ça qu'ils commencent plus tard, parce que sinon ça fait pas neuf heures le temps de repos. Le temps de repos est calculé à partir du moment où tu arrêtes de bosser et que tu reprends le boulot.

- Ce que m'avait dit Mohamed c'est que lui il fait les six jours, il est fatigué, etc. Et c'est la semaine d'après qu'il est crevé.

Bah oui, parce que tu récupères pas. Moi par exemple, ça m'arrive souvent. Je fais des semaines où je dors pas beaucoup l'après-midi. Puis je fais des samedis [où] je mange, je me couche pas trop [tard]. A cinq heures, cinq heures et demie de l'après-midi je suis crevé. En fait je prévois jamais rien quand je travaille de matin. De toute façon je peux rien faire, le samedi c'est mort, tu fais rien le soir, t'es crevé. Et le dimanche... bah, t'es crevé encore ! *(Rire)* La dernière fois je me suis couché, la semaine dernière, à 17H, je me suis relevé le lendemain à 9H30. La fatigue quoi... C'est pas que le samedi ! Tu accumules la fatigue de la semaine. En plus je me lève à 3H20 du matin. Après, j'ai 53 ans, ça joue. Je travaille en chaîne. Je suis délégué syndical, je suis pas tout le temps au boulot et tout. J'imagine même pas un mec toute la semaine en poste. Moi je vois que les jeunes sont explosés. Ils ont 25 ans et ils sont explosés, pire que toi ! Crevés quoi. Les mecs ils viennent en contre-tournée, en plus ils viennent une fois sur deux, il y a une fois un intérimaire qui m'a dit que lui, pour avoir un salaire, il faut qu'il

⁴¹² Le samedi, en tournée du matin, les salariés commencent à travailler à 6h32 au lieu de 6h20. Uniquement pour que les salariés en contre-tournée (qui ont fini la veille à 20h32) puissent aller travailler sur la base du volontariat.

fasse les quatre samedis [dans le mois]. C'est pas obligatoire, mais il peut les faire. Il m'a dit qu'il les fait parce qu'ils ont un net de 1100 euros net sans samedis. Sans samedis c'est 1100, pour avoir 1500 il faut qu'il fasse 4 samedis. Il y a des gars qui font ça pendant deux mois, trois mois et au bout du quatrième mois ils peuvent plus. C'est trop dur. Tu vois, j'ai le week-end, la semaine prochaine par exemple, le samedi 24 je travaille, mais ça va être super crevant, tu vois. Et puis, j'ai de plus en plus de mal, physiquement. Parce que aujourd'hui si tu veux, 50 ans, des fois t'es malade... Moi je peux tourner avec quelqu'un qui a 20 ans. La cadence est la même pour lui et pour moi. Et au bout d'un moment ça commence à poser des problèmes. Parce que je tiens pas les cadences, je vais moins vite... En plus en fin de semaine. Les mecs qui ont fait les jours fériés, ils te disent : « Je suis crevé ». Et ce qu'il y a c'est la semaine d'après, il a raison Mohamed, quand il dit ça, il a raison, parce que même si tu dors, si tu fais le tour du cadran... La fatigue c'est pas une question de dormir ou pas dormir. Tu dors et c'est déjà dimanche ! Putain, c'est déjà dimanche. En fait t'as un jour de repos, c'est le dimanche. Et tu reprends le taf le lundi et ils sont tous crevés. Les mecs qui descendent des bus sont comme des zombies. Ils sont crevés, crevés. En plus la plupart des copains, ils ont envie de vivre un peu. Le mec veut pas forcément dormir, parce que moi je le fais. Je pense que d'autres prévoient des choses, ils sortent le soir certainement. Moi je le fais pas, je prévois rien quand je travaille du matin. Mais je pense que si tu as vingt ans, t'as envie de sortir, voir ta copine, aller en boîte, bouffer un truc, j'en sais rien. (...)

- Quand t'es délégué, t'as des heures en dehors de la chaîne. Toi-même tu dis que t'as 40% tu temps que t'es pas là. Donc, la fatigue tu la ressens peut-être moins ?

Je pense que je la ressens, comme parfois je suis pas tout le temps là, des fois je pars même des journées entières, ça m'arrive d'être en délégation des journées entières, je la ressens. Je suis déjà crevé, alors que je suis moins au boulot. Mais, des fois les gars me disaient, il y a un militant qui me disait : « Des fois, quand je suis en délégation, je suis plus crevé que quand je travaille. » Parce que c'est une question de rythme. C'est vrai. Je prends un exemple, quand je suis en poste toute la journée. Le samedi par exemple c'est le seul jour où je travaille toute la journée. *(Rires)* (...) Le seul jour où je travaille toute la journée, c'est le samedi. Mon chef il est super content. Il me dit : « Luc, ce qui est bien avec toi, c'est que le seul jour où tu travailles, c'est le samedi. » *(Rires)* Même moi qui suis militant je suis conditionné par ce truc-là. Parce que pendant la première semaine de vacances t'es super content d'être en vacances, là on va avoir trois semaines, je vais bosser jusqu'au vendredi 28 juillet. Maintenant c'est plus que trois semaines, avant on avait quatre semaines de congés. On a toujours quatre semaines de congés, mais tu peux poser les jours ailleurs. Moi je prends jour par jour., c'est un choix personnel. La première semaine t'es un légume. Ma femme me dit : « Comment ça se fait si tu bosses pas ? » Dimanche, lundi, mardi t'es crevé. T'arrives pas à bouger. Parce que ton corps est en manque... Parce que t'as un rythme et là tu casses le rythme. C'est pour ça que les militants sont plus fatigués que les autres. Un coup t'es en réunion, un coup tu vas à Paris, après tu reprends le boulot pendant un jour ou deux jours. T'arrêtes pas de casser les rythmes et ton corps le comprend pas, tu vois ? Quand t'as un rythme continu en fin de compte c'est moins fatiguant que de le casser tout le temps. Putain, je suis plus crevé que l'autre qui est tout le temps en poste. Il y a un problème. J'en ai parlé à Robert, j'en ai parlé à Lucien, et ils me disaient qu'ils avaient la même chose. Et Robert me disait : « Quand je suis en poste toute la journée, je suis moins fatigué à la fin de la journée que quand je prends deux heures de délégation, trois heures de délégation et je reviens, parce ce qu'il faut reprendre le rythme. » Et puis ton

corps, il comprend pas. (...) Moi j'ai l'impression que t'es plus fatigué. Evidemment les mecs te voient et ils disent : « Ouais, t'es pas au boulot, super. » En plus tu marches beaucoup, tu fais toute l'usine...

- *Peut-être c'est pas le même type de fatigue.*

Non, c'est pas le même type de fatigue.

- *Parce que quand t'es en poste c'est plus physique.*

Ça dépend du poste que tu fais. Ouais, c'est plus physique. Je monte des portes, c'est un peu physique quand même.

Comme chez les autres enquêtés, il n'y a pas de récupération possible de la fatigue, puisqu'il est question ici d'une fatigue accumulée, qui se manifeste surtout en fin de semaine. Celle-ci pèse de tout son poids en dehors du travail, se manifestant par l'impossibilité d'organiser un temps pour soi. Mais, tout de suite, une différence ressort des propos de Luc : contrairement à Mohamed, pour qui le travail de délégué est une échappatoire à la domination (il parle d'« ouvertures », au prix d'un sentiment de honte et d'illégitimité devant ses collègues), pour Luc le syndicalisme a une dimension pour le moins ambiguë. Le militantisme est tout autant une source de « dépense » et de fatigue que le travail, bien qu'il s'agisse d'une fatigue de nature différente.

Il s'agit en quelque sorte d'une fatigue propre au travail de délégué, comme si celui-ci n'était pas un ouvrier comme les autres. L'activité syndicale elle-même est de plus en plus considérée comme un « travail » à part entière, avec ses formes d'investissement individuel et ses contraintes propres, produites en partie par l'institutionnalisation du champ syndical⁴¹³. Nous avons déjà souligné combien la césure entre les délégués et leur base se fait sur le fondement de leur éloignement de la condition ouvrière, en partie grâce aux heures de délégation, que certains dénoncent comme un « privilège ». Certains délégués nous diront expressément que cette question est source de honte et qu'ils préfèrent que nous ne les mentionnions pas lorsque nous parlons du nombre d'heures de délégation dont ils bénéficient. Cet éloignement prend une tout autre dimension autour de la question des rythmes de travail. Les délégués dont fait mention Luc (Robert et Lucien) partagent les mêmes caractéristiques que lui. Ouvriers sans qualifications et entrés à PSA-Mulhouse pendant la dernière vague d'embauches dans les années 1990-2000, ils font partie de la « nouvelle » génération de militants (ouvriers professionnels, socialisés à diverses traditions syndicales et poli-

⁴¹³ En témoigne le numéro de la *Nouvelle revue de psychosociologie* sur « Le travail syndical ». On peut ainsi lire que « le travail syndical recouvre à la fois l'action revendicative, la régulation et la négociation collective, entre un travail de « terrain » et des activités de représentation au sein de différentes instances (CHSCT, CE, comité de discipline, conseil d'administration, Commission nationale d'accident du travail, etc.) », et que « le développement d'un processus d'institutionnalisation dans le champ syndical tend à accroître la part des tâches dans différentes instances internes ou externes à l'entreprise. Il s'accompagne d'une spécialisation et de formes d'expertise qui contribuent à professionnaliser le syndicaliste et à réduire ses activités de proximité auprès des salariés et avec eux. », LHUILIER Dominique et MEYNAUD Hélène Y., « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, no. 2, 2014, p. 7-11.

tiques) qui a remplacé les « anciens », qui a dû traverser la tourmente du groupe PSA et qui a dû faire face aux différentes offensives patronales des cinq dernières années.

C'est aussi l'âge qui contribue à ce sentiment de fatigue d'un autre type. D'une part, il s'explique naturellement par l'usure provoquée par les exigences du travail. Comme Luc le remarque lui-même, le processus de production est indifférent aux propriétés sociales des personnes qui occupent des postes. Il peut donc tourner sur le même poste qu'un jeune intérimaire de 20 ans, et se retrouver soumis aux mêmes conditions de travail qu'un ouvrier vingt ou trente ans plus jeune que lui. Mais, d'autre part, nous touchons dans cet extrait à quelque chose d'autre, qui concerne la nature du travail de délégué syndical et les enjeux qui l'entourent. La fatigue n'est pas qu'une question de sommeil, puisque c'est la rythmicité du travail qui permet de tenir les cadences. On peut même oublier le travail dans le rythme des machines ou de la ligne de montage, comme on peut occuper son esprit à autre chose. Les militants comme lui, pris une partie de la journée, ou des journées entières, par des réunions, ont un sentiment de fatigue supérieur à celui des autres ouvriers. Le rythme est cassé par la suite de réunions avec le syndicat, avec l'UL ou l'UD, avec la direction. La domination au travail apparaît sous un jour plus sombre, car si le travail pousse les ouvriers à trouver des moyens de quitter la chaîne, c'est une forme de dépendance au travail qui s'exprime ici. Tout se passe comme si le travail imprimait ses marques sur les corps par la socialisation, au point qu'il provoque une forme de dépendance (« ton corps est en manque ») lorsque les rythmes sont brisés. Luc le ressent la première semaine des congés, lorsque le rythme est définitivement rompu, et dit se sentir comme un « légume ».

Nous avons décrit quelques-unes des conséquences de la modulation horaire et de l'organisation de cycles de travail de six jours à PSA-Mulhouse. Celles-ci se manifestent principalement par un sentiment aigu de fatigue chez tous les enquêtés, mais décliné de manière différente selon les propriétés et les trajectoires des individus. En ce sens, la fatigue n'est pas un donné, mais une catégorie indigène qui révèle les transformations du travail en cours. Comme pour l'*overtime*, le dispositif de modulation du temps de travail à l'usine suscite d'abord des formes d'adaptation ou d'appropriation, mais ils suscitent également des formes de résistance, qui cherchent, tant bien que mal, une expression collective.

4. Arrangements individuels à défaut de mobilisations collectives ?

Quels moyens sont à la disposition des salariés lorsqu'il s'agit de refuser le travail le samedi ou les jours fériés ? Actuellement il est difficile, sinon impossible, de faire grève contre le système de la modulation horaire. Par le processus de fragmentation de l'unité du temps de travail sur le site, ce système favorise les stratégies individuelles de résistance, qui prennent des formes classiques d'expression du mécontentement ouvrier telles que l'absentéisme ou le refus de faire les heures supplémentaires au détriment de formes de contestation collectives. C'est parce qu'il y a une difficulté propre à faire émerger des contestations collectives à propos de la modulation du temps de travail que les contestations sont souvent détournées, silencieuses, cachées, etc. C'est une résistance sourde, dispersée et sans revendication explicite, loin des contestations conscientes de l'ordre patronal. Souvent ce sont des manières de se sauvegarder, de refuser de se faire avoir, de défendre sa dignité personnelle. Elles expriment un « quant à soi », une manière de rendre vivable son travail, à l'image des « accidents volontaires » des ouvriers du bâtiment enquêtés par Nicolas Jounin⁴¹⁴ : pour ces ouvriers, la sauvegarde de la santé personnelle est plus importante que les impératifs de la production. Pour d'autres, plus proches du pôle militant de l'usine, ces contestations prennent la forme d'un refus ouvert de se soumettre à la temporalité patronale.

Faire grève un samedi ?

Malgré ses efforts, la CGT ne réussit pas à mobiliser les salariés contre les nouveaux dispositifs d'organisation du temps de travail. Luc exprime ici que la manière même dont le système est pensé empêche l'émergence de stratégies collectives. Dans la suite de ce que nous avons déjà mentionné, on peut entrevoir les difficultés à mobiliser les salariés dans une période où chaque mois de nouvelles annonces sont faites par la direction, qui changent les règles de la production sur le site, les congés, les horaires de travail, les rémunérations, etc. La peur à l'égard de l'avenir et les craintes sur le futur de l'entreprise jouent certainement, comme cela a été le cas en septembre-octobre 2013. Mais Luc semble désarçonné face à ce qu'il voit comme de la « passivité » chez ses collègues pendant les quatre dernières années. L'importance des transformations à l'oeuvre, qu'il voit comme autant d'« attaques » devrait susciter une réponse à ses yeux. La comparaison avec Sochaux revient une fois de plus, pour faire apparaître cette usine comme exemplaire, où les militants CGT réussissent à mobiliser contre les nouveaux dispositifs (*overtime*, modulation). À l'inverse, on a l'impression que les délégués mulhousiens « n'y arrivent pas », c'est-à-dire qu'ils ne réussissent pas

⁴¹⁴ JOUNIN, *Chantier interdit au public*, op. cit.

à transformer en action collective revendicative un mécontentement bien réel depuis le début de la crise : si « la situation est dégradée » et que « tout le monde le trouve », ils ont du mal à « bagarrer là-dessus ». L'appel à la grève comme manière d'exprimer ce mécontentement semble alors stérile face aux samedis obligatoires. Il s'agit d'un appel à débrayer presque par principe, qui puisse couvrir les salariés qui veulent refuser individuellement de faire les heures supplémentaires, mais qui ne souhaitent pas le faire en dehors d'un appel syndical. Pourtant, quel sens peut-il y avoir à faire grève un samedi si les pertes sont plus grandes que les gains ? À cela s'ajoute le problème de la participation des délégués CGT à la grève. En effet, appeler à faire grève un samedi voudrait dire qu'ils doivent se déplacer à l'usine uniquement pour être présents pendant le débrayage, ce que tous ne sont pas prêts à faire : ils préfèrent donc faire grève « à la maison ».

Autant, il y a quelques bagarres à Sochaux contre les heures sup' et tout. Par contre, ce matin, c'est ce qu'on disait, c'est que chez nous ils contestent moins. Les gars me disaient qu'à Sochaux, pour les rallongements horaires ils faisaient grève. Chez nous ils font rien pour le rallongement horaire, il y a pas de réaction. (...) J'ai essayé de faire grève plusieurs fois contre l'*overtime*, j'y suis jamais arrivé. *Overtime* tous les jours, mais t'arrives pas... Je sais pas si c'est la nouveauté. En même temps, ils ont pas l'air plus déprimés que ça. Il y a comme une acceptation du truc, pour l'instant. C'est relatif, c'est pas parce qu'ils l'acceptent toujours qu'ils vont l'accepter tout le temps. C'est comme les samedis. Le problème des samedis, c'est qu'ils payent un samedi sur deux, alors que ailleurs si tu fais deux samedis, le troisième est payé. Là, à Mulhouse, c'est un sur deux. Il y a ce que j'appelle les samedis à 16 euros et les samedis à 125%. Et même certains samedis, quand c'est le sixième, tu peux avoir dans le même mois les deux samedis payés. Avant on le faisait, on appelait à la grève le samedi parce qu'il y avait deux gars qui voulaient pas les faire. Mais bon, on me dit : « Luc, on gagne rien à faire ça, à venir le samedi, mais on perd beaucoup. On gagne rien à venir, mais on perd beaucoup à ne pas venir. » Si tu fais grève, t'enlèves 80 euros. T'en gagnes 16 [si tu viens], là t'enlèves 80. En plus, c'est des grèves qui marchent pas, parce que c'est une minorité qui fait grève. Une fois que tu as un appel, t'as les délégués CGT qui sont en grève, mais ils font grève à la maison, ils viennent pas au boulot. Après, pareil sur les conditions de travail, qui se sont vachement dégradées. On trouve que la situation est dégradée, tout le monde le trouve, mais tu as du mal à bagarrer là-dessus. Ils font des choses, ils enlèvent un peu de boulot là. Ils font pas complètement rien. Mais ils [la direction] créent aucun poste, l'objectif c'est créer zéro poste. Des fois, ce qu'ils font, comme il y a plein de problèmes en HC1, ils ont pris des gars et ils les ont mis ailleurs, dans un autre secteur. Mais ils t'ont pas dit : « Voilà il faut créer un poste. »

Alberto est un ouvrier atypique. Il se présente lui-même comme un « jeune embauché chez Peugeot », même s'il a la cinquantaine, puisqu'il revendique ne pas avoir eu « une vie complète chez Peugeot, comme certains ». La manière dont il organise ses propos laisse entendre aussi qu'il a déjà rationalisé son parcours, qu'il y a réfléchi. Il a été embauché en 2005, mais ce n'est pas sa

première embauche à PSA (il a fait un bref passage par Peugeot en 1986, à l' « époque de la 205 ») qu'il a quitté pour faire son service militaire. À sa sortie de l'armée, il travaille en tant que « commercial » pendant une dizaine d'années dans les assurances, puis dans une banque. Il décide ensuite de se lancer pendant quelques années dans le bâtiment et va jusqu'à monter une petite entreprise de bâtiment avec des collègues. Mais comme beaucoup d'ouvriers à partir des années 2000, son entrée à PSA-Mulhouse se fait « par défaut », comme une chance à saisir dans un marché du travail difficile. Alberto devait trouver un emploi avec des horaires fixes, ce qui est rare dans le bâtiment et dans certains métiers du tertiaire : « Après pour des problèmes familiaux, mon épouse est tombée gravement malade, je pouvais plus me permettre de partir le matin, ne pas savoir quand je rentrais, j'avais besoin d'horaires fixes. Donc, voilà, je suis revenu à Peugeot pour avoir des horaires, en 2003 ».

En mai 2017, au local syndical, nous réalisons un long entretien auquel Patrick participe, sur la modulation horaire, la nouvelle chaîne de montage et le syndicalisme CFDT. C'est la fin de la journée, la plupart des délégués sont partis et nous avons le local pour nous trois. Alberto affirme avoir un point de vue différent des autres ouvriers qui ont fait toute leur carrière à PSA. Pour lui, certaines pratiques « normales » à PSA lui paraissent étranges en raison de son expérience dans le tertiaire. Même en tant que syndicaliste, il pense qu'à PSA le régime interne est parfois favorable aux ouvriers, car ceux-ci auraient des marges de manoeuvre qu'on ne connaît pas dans d'autres secteurs. Ainsi, il est étonné qu'un ouvrier puisse refuser de changer de poste : « On est en train d'assister à du squat. C'est-à-dire [que] les gens ils ont pas envie, donc ils apprennent un poste et puis ils bougent plus. »

Ce rapport au travail est modifié par les transformations de l'usine depuis la crise. Provenant d'une culture d'entreprise où l'on valorise l'initiative et la disponibilité, il voit avec inquiétude les nouvelles exigences du travail. Surtout : « La disponibilité qu'on nous demande n'est pas rémunérée. » Le volontariat pouvait jouer aux yeux de certains ouvriers d'une forme de légitimité, tandis que l'imposition d'un surcroît de travail sans contrepartie en échange apparaît comme une obligation odieuse. D'où la reprise par les salariés de l'expression « samedis gratuits » ou « samedis obligatoires » popularisée par la CGT.

On retrouve dans les propos suivant d'Alberto les contraintes spécifiques à sa condition lorsqu'il s'agit de faire un bilan des dernières années à PSA-Mulhouse, depuis la signature du NCS :

- Comment est-ce que le NCS a changé pour toi ton travail ?

Ah, pour moi il y a plus de contraintes au niveau de la flexibilité. C'est-à-dire que avant les samedis c'était du volontariat. Il y avait très peu de samedis où on te disait bah voilà, faut venir. On cherchait dans les différentes équipes et on montait une équipe avec tout le personnel présent. Aujourd'hui ça n'a plus cours. Tu viens, point.

- *C'est vraiment l'idée que c'est quelque chose d'imposé.*

Imposé, voilà. Le fait de plus avoir le choix, c'est vraiment ça le gros changement.

- *C'est une question de choix.*

La direction te laisse plus le choix. Il y a plus le choix. Il faut que tout le monde soit là, point. C'est un peu le même système pour le travail du 8 mai, qui est un jour férié. Avant le chef aurait fait le tour de l'atelier en disant : « Est-ce que tu viens ? » Maintenant on part du principe que tout le monde vient et si quelqu'un veut pas venir, il faut qu'il aille faire la démarche d'aller voir le chef et lui dire : « Je viens pas ».

- *C'est plus le chef qui fait la démarche pour que les gens viennent, mais c'est l'inverse.*

Il y a une vraie inversion de l'obligation, de la demande.

Ce qui était un choix devient un impératif par une sorte d'inversion de l'obligation et de la responsabilité. Si auparavant c'était à la direction de demander aux ouvriers de venir travailler un samedi ou un jour férié, c'est maintenant aux ouvriers de faire la demande à la direction de ne pas venir travailler. Chez les ouvriers se développe alors un sentiment de frustration lié à la perte de contrôle sur leur temps. Nous avons déjà montré comment certains enquêtés essayaient de s'approprier de la temporalité au travail sous la forme d'une dépense d'énergie supplémentaire, de sorte qu'ils accumulaient du travail pour pouvoir refuser de travailler plus tard. Comme le montre Alberto ici, d'autres préfèrent faire un pas de côté. Avoir recours aux arrêts maladies implique de refuser ces conduites de « dépense ». Ces conduites n'ont rien de nouveau, elles révèlent des formes de fuite que l'on peut assimiler à une opposition silencieuse. Par toute une série de calculs, chaque ouvrier évalue individuellement si son état de fatigue physique ou d'épuisement nerveux mérite de « prendre des jours » auprès de son médecin⁴¹⁵. Les démissions et les déloyautés restent rares, sauf pour les ouvriers âgés de plus de 57 ans qui bénéficient du plan de préretraite ou ceux qui, déçus par PSA - souvent des RU, moniteurs, ou conducteurs d'installations menacés de déclassement - choisissent de prendre le plan de départ anticipé (cf. chapitre 7) pour exercer leurs compétences ailleurs :

⁴¹⁵ Nicolas Jounin constate des comportements semblables chez les ouvriers intérimaires immigrés du bâtiment, ce qui confirme qu'il s'agit d'attitudes qui se développent là où les contestations collectives ont du mal à s'exprimer : « La semaine d'après, la plus froide du mois de janvier, il ne vient que le lundi. Ce jour-là nous avons travaillé sous la neige. Dégoûté par le temps, dit-il, il est resté chez lui, n'ayant même pas l'occasion d'apprendre que le chantier était arrêté pour intempéries. Dix jours après, il manque encore deux jours d'affilée. A nouveau, c'est le ras-le-bol qui l'a empêché de venir ; c'est chaque fois au dernier moment, au moment de partir pour le chantier, qu'il décide de manquer. C'est la nécessité financière qui le fait revenir », *op. cit.*, p. 80.

Les samedis les gens ont intégré depuis des années qu'en début d'année on fait des samedis et puis en fin d'année on en fait moins. Moi j'appelle ça on brûle l'avance que tu as pris. C'est carrément organisé, c'est un métier qui est devenu comme le bâtiment, qui est devenu cyclique. Les gens l'ont bien compris. Simplement, le fait de pas maîtriser la chose pour nous c'est devenu frustrant. C'est-à-dire que tu n'as plus la possibilité de dire : « Non, je viens pas ». De plus en plus de gens, quand ils annoncent des samedis, si le chef leur accorde pas, ils vont voir le médecin le jeudi, hein. Etant donné que les règles qui existent ici en Alsace-Moselle sont très avantageuses, la personne ne paye absolument rien. Et l'employeur ici n'a pas intérêt à ce que les gens... On y viendra, c'est la fameuse carte verte [la carte vitale]. Si les gens ne se donnent pas un soulagement, le médecin il voit les gens, il les suit, il sait très bien que les gens s'usent et se fatiguent et lui il prendra pas de risques. Si quelqu'un vient et dit : « Je fatigue, j'en peux plus », il lui donne trois jours.

Enfin, on voit à partir de cet exemple combien les conséquences des nouvelles règles de la modulation horaire varient selon les modalités d'appropriation spécifiques à chaque salarié. Chacun fait une évaluation subjective du sens que prend la modulation, que ce soit dans les périodes de chômage technique ou dans celles de surcroît des commandes qui nécessitent un investissement temporel supérieur. S'il est difficile de faire ressortir une norme ou des traits communs sur cette question, c'est en grande partie à cause de la manière dont le dispositif est pensé, mais aussi parce plusieurs éléments entrent en compte lorsqu'il s'agit de juger de la manière dont l'organisation du temps de travail se répercute sur la vie de chaque ouvrier. Pourtant, s'il y a une expérience commune de la disponibilité temporelle, elle se résume à ce que dit Alberto dans l'extrait suivant : « On fait avec le système et on essaie d'en tirer parti ». On peut lire ensuite comment il évalue le dispositif à partir de ses intérêts personnels et des contraintes de la production (« on va être de plus en plus souples »). Sa priorité est d'avoir des horaires fixes pour être auprès de sa femme, ce qui le pousse à « maîtriser » la modulation. Patrick intervient pour rappeler que l'atelier où l'on travaille a aussi des conséquences sur les possibilités de s'approprier du temps de travail, puisque les usines sud (forge, fonderie, outillage) tournent au ralenti. La question de la maîtrise des temps est au centre des stratégies des ouvriers. Elle nécessite d'abord un apprentissage, puis une adaptation à la nouvelle norme horaire :

- Sur les horaires, tu es entré à Peugeot en espérant avoir des horaires fixes. Mais avec la modulation...

Alberto : La modulation c'est un truc qui me convient pas. Après, voilà je fais avec, parce que je comprends bien qu'on est dans une mouvance où on va être de plus en plus souples. Après, j'essaie d'être

présent le plus possible, en sachant que je vais avoir une compensation, soit financière, soit en temps plus tard.

- *Pourquoi ça te convient pas ? Tu as toujours besoin des horaires fixes ?*

Patrick : T'as les usines sud, qui font régulièrement [seulement] trois jours de travail, quatre jours de travail... Eux, les douze jours [du compteur] ils les ont largement dépassés déjà. Maintenant ils sont déjà en AP⁴¹⁶. Tout dépend d'où tu travailles.

Alberto : Après, pour ma situation personnelle, au début j'avais besoin d'horaires fixes pour être présent [auprès de sa femme]. Mais depuis le temps on a bien maîtrisé la chose. Donc, on est rentrés dans un cycle plus stable, sauf en ce moment qui est une période difficile qui va entraîner beaucoup de changements personnels. Je vais devoir déménager, vendre la maison... (...)

- *Donc la modulation c'est quelque chose qui empiète...*

Alberto : (*Il souffle*) Plus maintenant, je l'ai intégré. La modulation à la limite je l'ai acceptée parce que je vais en tirer des bénéfices. C'est-à-dire que je vais mettre de côté du temps, que je vais pouvoir récupérer à ma guise. On va pas pouvoir m'empêcher de prendre du temps, quand moi j'en aurai besoin. Il y a des gens qui refusent de venir, ou qui posent des congés systématiquement, c'est une pratique, ça je l'ai appris aussi. A partir du moment où tu as des RTT et que tu poses un congé un samedi, comme c'est du temps de travail déjà effectué, c'est pas comme si tu mettais un congé annuel. Donc, voilà, on fait avec le système et on essaie d'en tirer parti.

Malgré leur caractère obligatoire, certains ouvriers refusent de travailler certains samedis. Christian explique en entretien que c'est pour une question de « dignité » qu'il refuse de consacrer autant de samedis au travail et donc de sacrifier d'autant la vie de famille. Nous sommes déjà revenu dans le chapitre précédent sur une partie de sa trajectoire. Il adhère à la CGT en 2002, peu de temps après son embauche en peinture. Il tire une mauvaise expérience de ses premières années d'adhérent CGT, d'abord en raison des intimidations de son chef, puis lorsqu'il devient délégué en 2005. Christian est convoqué à cette occasion dans le bureau du chef. Ce dernier lui dit qu'il aurait pu devenir « un bon moniteur », mais qu'il « a choisi [son camp] ». Ces deux expériences sont un apprentissage de la dureté des rapports à l'usine quand on est militant CGT (« ça m'a renforcé dans ma façon de penser »), et vont être déterminantes par la suite dans les attitudes d'insubordination qu'il entretient à l'usine et que l'on peut retrouver dans son expérience de la nouvelle chaîne de montage, face à l'*overtime* ou devant les « samedis obligatoires » : « Même le principe de porter le t-shirt de la CGT c'est déjà une marque... Ça veut dire : « Je n'ai plus envie d'accepter votre chantage ». Suivant les hiérarchies où vous êtes, ça peut être très pénible, surtout si vous êtes isolé. »

Malgré ces difficultés, il trouve dans son engagement dans le comité d'entreprise une forme d'épanouissement : « Le CE est très intéressant. Ça n'a rien à voir avec le DP. (...) Là quand ils

⁴¹⁶ Activité Partielle, appellation du chômage technique.

parlent de vitesse [de ligne], quand ils parlent des millions, on le sait. On a des documents, ils sont obligés de nous informer au CE. Et très souvent il y a deux discours. Quand on est au CE on entend telle ou telle mesure, quand les chefs ils annoncent ça, c'est plus du tout pareil. » Cette compréhension des choses se répercute ensuite dans son appréciation des samedis et des jours fériés travaillés. La direction affirme qu'en principe un ouvrier peut refuser de faire un samedi ou un jour férié, et il peut demander une autorisation d'absence s'il a assez de jours dans son compteur. Mais la réalité est différente au niveau de l'atelier, où les ouvriers doivent négocier avec les chefs le dépôt de jours de repos. Christian constate alors avec inquiétude que ses collègues acceptent avec résignation de travailler des jours fériés, comme si ceux-ci étaient obligatoires.

La CGT tente, bon an, mal an, de critiquer ce qu'elle-même appelle une « disponibilité » accrue, sans trop de succès. C'est ce qu'on peut lire dans un tract du mois de décembre 2017 : « Au Ferrage, en Peinture, et au BTU, les heures supplémentaires s'enchaînent. Pendant ce temps-là au Montage se (*sic*) sont des arrêts programmés (maintenant on dit « managés » !), des heures de chômage et le numéro vert à appeler, voire le coup de téléphone du R.U. le matin pour dire que l'après-midi est chômé. Pour tous, ce sont des samedis ou dimanches et même des jours fériés travaillés. La direction use et abuse des possibilités de la flexibilité que lui donne le Nec. Pour nous, cela veut dire un bouleversement constant et souvent au dernier moment de notre vie personnelle, celle de notre famille, l'organisation du covoiturage... »⁴¹⁷ En fin d'année les stocks sont pleins, il y a souvent des voitures à écouler, d'où un recours massif à l'« activité partielle ». La disponibilité prend alors la forme d'annulation de séances de travail le jour même. Mais là encore, le syndicat ne peut se tenir qu'à une posture de dénonciation. En dernière instance, c'est à chaque salarié de refuser individuellement de venir travailler un samedi ou un jour férié.

- Il y a un peu un truc qui est en lien avec l'overtime, c'est les samedis obligatoires.

C'est pareil, on est toujours obligés d'y être. Maintenant sur le système 1 on peut même pas dire que d'après la loi on est même pas obligés de travailler le samedi. Mais d'après eux, il y a personne pour faire notre boulot. Donc, les mecs sont obligés tous d'être là. Ils se responsabilisent à un point tel... C'est horrible. Ils se disent : « Après on va me faire chier, en plus c'est vrai, il y a personne d'autre qui peut le faire. »

- Si tu refuses, il se passe quoi ?

Tu peux simplement demander un jour de congé, une autorisation d'absence. Mais le problème est de remplacer la personne pendant le samedi matin. Parce qu'on peut pas appeler les gens du système 2, ils

⁴¹⁷ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Ras-le-bol d'être à leur disposition », 6 décembre 2017.

sont pas formés, il y a pas de contre-tournée pour venir à notre place. Donc, on est obligés normalement d'être tous là. Maintenant, il y en a qui demandent à ne pas venir, eh ben ils mettent le moniteur.

- *Samedi dernier il y a eu travail.*

Là, ce samedi, ça a travaillé. Moi personnellement j'étais en congé, je fais aucun samedi. Ah, non, je me suis interdit. Tant qu'il y a du chômage, on fera les 35 heures, c'est tout.

- *Pourquoi tu veux pas faire les samedis ?*

Parce qu'on n'a pas à m'obliger à venir faire plus de 35 heures. Si on me demandait sur la base du volontariat à venir travailler en heures supplémentaires, je l'ai déjà fait diverses fois, il y a aucun problème, j'ai même fait du contre-équipe sur la base du volontariat. Ça me dérange pas. Mais quand on m'impose que ce samedi matin tu dois être là, alors que j'ai fait mes 35 heures... *(avec emphase)* C'est inadmissible. (...) Moi je vois à peu près les quotas d'heures supplémentaires, ça fait à peu près 150 CDI chaque mois. 150 emplois à temps plein au niveau des heures sup' qu'on occupe.

- *Qui a calculé ça ?*

Moi, en passant au CE. On nous donne le volume des heures sup'. Je divise par 35 heures, ça fait environ 150 contrats à temps plein qui sont occupés par les heures supplémentaires.

- *Tu refuses donc de faire les samedis obligatoires...*

La loi me le permet parce que tout simplement, même si c'est imposé, c'est au-delà des 35 heures, donc je peux demander un jour de congé. Bon, c'est malheureux de demander un jour de congé alors que tu as fait tes 35 heures, et ça s'appelle effectivement une autorisation d'absence.

- *En plus, ça t'oblige de prendre un jour de congé, alors que tu as déjà fait les 35 heures. Et les samedis obligatoires, comment ça t'affecte ?*

Personnellement moi je suis très content de savoir où je vais, je sais très bien que le samedi ils me verront pas. Malheureusement, les gens se sentent forcés, ils pensent toujours que, voilà, certains parce qu'ils sont délégués, certains parce qu'ils sont bien placés dans un syndicat qui peuvent pas le faire. Alors que tout le monde d'après la loi, quand on va au Comité d'entreprise, on peut demander une autorisation d'absence. Maintenant il va y avoir des jours fériés qui seront travaillés, ils sont obligatoires les jours fériés, alors qu'il faut simplement demander une autorisation d'absence. Mais le chef dit aux gens : « Ah, mais qui je vais mettre à ta place ? Mais tu vois que ça te rapporte autant. Je sais pas comment je vais faire ». Ils s'auto-convainquent ensemble, automatiquement.

- *C'est ça, c'est l'idée que les samedis obligatoires, l'overtime, etc., les gens ils le ressentent vraiment comme une imposition, comme quelque chose sur laquelle ils n'ont pas le choix, quelque chose sur laquelle ils ont pas leur mot à dire, qui a été décidé sans eux.*

Au Comité d'entreprise on nous explique bien que, voilà, la personne peut se mettre en congé. O.K., c'est un choix individuel affiché, mais on peut très bien demander, en prévenant le chef, minimum trois jours à l'avance qu'on va pas être là. Mais bon, après quand on est dans les équipes : « Ah, j'ai personne pour te remplacer, ça me fait chier, après moi comment je vais faire... » Parfois c'est très mal respecté par la hiérarchie en place sur les lignes, c'est tout.

- *Oui, c'est comme l'overtime, j'avais entendu dire que les chefs les annonçaient parfois tard.*

Des fois, il y a pas trop de communication. Après ils se plantent. Mais bon, les ouvriers ils pardonnent tout. On a vraiment l'impression qu'on est soumis au grand bon Dieu de Peugeot. C'est un peu tristounet. *(Pause)* Mais on garde de l'espoir ! On a eu 89 à l'époque.

Comment refuser la nouvelle disponibilité temporelle ? Dans cet extrait d'entretien avec Christian, nous pouvons lire comment des attitudes de « sauvegarde de soi » n'impliquent pas de « prendre des jours » en ayant recours à la « carte verte », mais, dans le cas d'un ouvrier particulièrement insubordonné, de refuser de se mettre à la disposition du patron et de faire des samedis, donc refuser la responsabilisation des salariés inhérente au système de la modulation : « On n'a pas à m'obliger à venir faire plus de 35 heures ». Comme nous l'avons déjà dit dans le chapitre précédent, cette attitude insubordonnée s'explique par sa trajectoire personnelle, notamment par l'appartenance à une fraction particulièrement exploitée des classes populaires, le fait que son embauche à PSA soit une micro-ascension sociale par rapport à son père, puis par une socialisation syndicale postérieure.

Le travail du samedi et des jours fériés au volontariat a progressivement été remplacé par la responsabilisation des salariés, en vertu de laquelle les chefs font pression sur tous les ouvriers pour qu'ils viennent travailler, avec l'argument que sans eux la production ne sera pas assurée. En retour, les salariés acceptent cette disponibilité et finissent par voir d'un mauvais œil ceux qui arrivent à formuler un refus, comme les délégués CGT. Cette inversion de la responsabilité se renforce dans le contexte de la crise du groupe PSA, et de la transformation du système de la modulation horaire grâce aux différents accords passés entre 2013 et 2017. Ceux-ci permettent d'organiser le temps de travail selon les variations du marché pour répondre à un surcroît soudain de commandes. Christian, qui reconnaît avoir travaillé au volontariat en contre-tournée, fait partie des rares ouvriers qui ont acquis par leur socialisation militante la capacité de se confronter à leur chef et de ne pas être victime du sentiment de responsabilisation. Toutefois, ces capacités restent inégalement distribuées, puisqu'elles dépendent de la rencontre entre une trajectoire au sein de l'entreprise et une trajectoire militante.

Nous retrouvons des dispositions semblables chez Mouloud, ouvrier en logistique au système 2, et vieux militant à la CFDT. Mouloud explique dans l'extrait d'entretien suivant qu'il refusera de travailler le 8 mai prochain en invoquant tout autant son engagement syndical que sa vie privée :

- Là, le 8 [mai] vous allez bosser ?

Je travaille jamais les jours fériés, ça c'est contre notre politique et moi je suis contre les jours fériés, parce que aujourd'hui c'est ça, demain... Demain c'est des acquis qui vont être perdus. C'est dommage parce que voilà, je veux dire, on est quasiment plus au boulot qu'à la maison. On a des acquis, on aimerait bien les garder et les laisser pour les générations à venir.

- Ils vous ont demandé de travailler le 8 ?

Oui, on nous a demandé, mais moi je leur dis : « Je travaille pas les jours fériés ». J'ai déjà eu une discussion avec le chef du personnel : « Ouais, mais t'as pas envie de gagner un peu d'argent ? » « Non, c'est pas une question d'argent, je lui dis, c'est une question qu'on a des acquis, on veut les garder ». C'est une question de principes. J'ai pas moi à dire aujourd'hui [si je veux pas travailler], parce que à l'époque c'était : « Allez on vous fait travailler un jour férié, vous avez tant et tant », après ça devient carrément de l'obligation. C'est pas normal. Ça devient obligatoire... Enfin, ils ont pas le droit de nous enlever un jour et de nous faire poser un jour de congé. Après, ça va être des menaces, du style : « De toute façon, c'est donnant-donnant, tu m'as pas rendu service, t'es pas venu, la prochaine fois que tu me demandes quelque chose on fera en sorte que tu l'as pas ». C'est des menaces.

- *Ils vous mettent aussi un peu la pression.*

Oui, ils mettent la pression, mais bon après moi après je n'ai jamais travaillé de jour férié et je ne le ferai pas, parce que bon pour moi voilà, dimanches et jours fériés c'est des jours qui sont faits pour qu'on puisse être en famille, se retrouver un peu, déjà qu'on se voit pas toute la semaine...

Les ouvriers de PSA-Mulhouse ont recours à des formes de contournement de la nouvelle disponibilité temporelle et des attitudes de dépense personnelle dans le surcroît de travail. C'est parce que l'émergence de stratégies collectives de résistance à cette disponibilité est rare que plusieurs ouvriers favorisent des attitudes de sauvegarde de soi, soit par la démission silencieuse de l'absentéisme, soit par le refus, plus ou moins ouvert et plus ou moins politique, de la confrontation avec le chef propre aux délégués CGT ou CFDT. En effet, ces deux formes d'*exit* ou de *voice*⁴¹⁸ face aux exigences de la production n'ont de sens que si l'on reste dans la logique de l'action individuelle, puisque dans les deux cas, il s'agit d'un recours à des stratégies individuelles faute d'émergence d'une stratégie collective de défense.

Conclusion

Le Nouveau contrat social, puis le Nouvel élan pour la croissance, ont contribué à l'accroissement de la disponibilité temporelle des ouvriers de l'usine. Nous avons vu dans ce chapitre que les deux accords constituent une rupture dans la continuité du processus de flexibilisation du temps de travail dans l'industrie, processus inauguré par l'accord de mise en place des 35 heures dans le groupe. Ces mesures et leur application en vue d'une organisation flexible du temps de travail contiennent aujourd'hui le germe des futures évolutions que certaines catégories d'ouvriers connaissent déjà, comme c'est le cas des ouvriers de la tournée de nuit. Face à la nouvelle disponibilité temporelle, les ouvriers élaborent des stratégies d'appropriation de la temporalité au travail

⁴¹⁸ HIRSCHMAN Albert, *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 2011.

sous la forme d'attitudes de dépense, qui leur permettent d'aménager le surcroît de travail demandé. Cela n'empêche pas que l'expression d'une « mauvaise fatigue » se répande en tant que symptôme de la dégradation des conditions de travail. Plus largement, celle-ci révèle les effets néfastes de la nouvelle organisation du temps de travail. Nous pouvons voir alors comment intérimaires, embauchés et ouvriers avec des restrictions médicales subissent de manière différente les modifications du système de la « modulation horaire ». Enfin, face à cette mauvaise fatigue, certains enquêtés élaborent des stratagèmes qui sont autant d'attitudes de sauvegarde de soi et de défense de la dignité personnelle. Rares sont ceux qui transforment ces attitudes en une contestation ouverte face au chef, lorsqu'il s'agit de refuser de travailler les samedis ou les jours fériés.

Que se passe-t-il lorsque ces stratégies font défaut ou lorsque le travail devient intenable ? L'expression récurrente d'un sentiment de fatigue n'apparaît alors que comme la pointe émergée d'un problème plus global : les limites physiques et morales des ouvriers face aux nouvelles exigences du travail. La question des salariés vieillissants et/ou avec des restrictions médicales a déjà donné lieu à de nombreuses élaborations par la sociologie du travail, occupée du sort des salariés qui n'arrivaient plus à tenir les cadences ou qui n'arrivaient pas à s'adapter aux transformations technologiques ou organisationnelles dans le contexte d'un grippage de la mobilité ouvrière au sein des entreprises. Cette question revient au centre dans le contexte de la crise du groupe PSA, comme c'est souvent le cas lors de restructurations.

Chapitre 6 - Les transformations de l'ambiance

Une manière de saisir les transformations de la condition ouvrière sous les coups de la crise économique consiste à décrire les changements de l'organisation du travail, du régime horaire, de la gestion de la main-d'oeuvre, ou des relations professionnelles. Une autre manière consiste à saisir comment les acteurs ressentent et décrivent les modifications de leur univers social. C'est parce que les rapports entre les agents de la production (qu'ils y interviennent directement non) ne se limitent pas à assurer la continuité du flux⁴¹⁹ qu'une société ouvrière se développe aussi dans les interstices de la chaîne : « Si la fluidité technique porte en elle des ressorts de discipline sociale, la construction de l'ordre social dans les usines est loin d'être réductible à cette dimension »⁴²⁰.

Tout au long de notre enquête nous avons recueilli des matériaux qui ne concernent pas directement le processus de travail lui-même et ses transformations, mais plutôt des éléments qui révèlent certains aspects de la sociabilité dans l'atelier. La cigarette, l'alcool, le cannabis, le football, la religion, les blagues à caractère sexuel, etc., sont autant d'éléments qui ne renvoient pas chez les enquêtés aux conditions de travail, mais à l'« ambiance ». Nous voyons donc que « l'espace social dans l'atelier n'est pas qu'un espace en creux, de retenue ou de repli sur soi, et l'ambiance, dissociée du milieu physique pour être saisie en elle-même, apparaît aux yeux des opérateurs, comme une dimension précieuse de la vie quotidienne à l'usine »⁴²¹. Au même titre que la fatigue au travail, l'ambiance a tout d'une catégorie indigène dans la mesure où elle « évoque le sens qu'ont les faits pour les acteurs concernés »⁴²² et qu'elle appartient au « *registre des interprétations locales* »⁴²³.

Pourtant, si le terme a souvent été repris par la sociologie du travail, qui lui a donné différentes définitions et interprétations, elle a laissé plusieurs zones d'ombre. Nous avons déjà affirmé

⁴¹⁹ Ainsi, Michael Burawoy et Erik Olin Wright distinguent les relations *de* production et les relations *dans* la production, qu'ils réduisent cependant à leur dimension technique et organisationnelle (coopération, coordination et contrôle) : « The social relations of production – the relations within which rights and powers over productive assets are distributed – do not exhaust the social relations that take place within systems of production. ». BURAWOY Michael et OLIN WRIGHT Erik, « Sociological marxism », in TURNER Jonathan H. (dir.), *Handbook of sociological theory*, Springer, New York, 2001, p. 469.

⁴²⁰ ROT Gwenaële, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *op. cit.*

⁴²¹ ECKERT, *Avoir vingt ans à l'usine*, *op. cit.*, p. 140.

⁴²² OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *La rigueur du qualitatif*, *op. cit.*, p. 104. Pour Jean-Pierre Olivier de Sardan, le recueil de cette « sémiologie populaire » est au cœur du travail de terrain : « Les expressions, le vocabulaire, et les notions employés par les acteurs concernés, les définitions qu'ils en donnent eux-mêmes, les distinctions qu'ils utilisent, les classifications qu'ils opèrent, les évaluations et jugements qu'ils effectuent, les normes dont ils se servent à cet effet : ce niveau émique, investigué dans sa richesse, sa diversité et sa complexité, doit être aujourd'hui le socle sur lequel se déploie toute interprétation savante soucieuse d'adéquation empirique. », *op. cit.*, p. 122-123.

⁴²³ *Ibid.*, p. 119.

que pour Stéphane Beaud et Michel Pialoux, l'ambiance « renvoie spécifiquement aux relations avec les copains, aux possibilités d'entraide, à la cohésion du groupe face aux chefs ». Une « bonne » ou une « mauvaise » ambiance peut donc régner dans une équipe selon la facilité d'accès aux postes ou selon le rapport avec la hiérarchie⁴²⁴. Ils concluent que « ce qui est alors en jeu dans cette expression d'atelier, c'est d'abord le rapport au travail en tant qu'il est médiatisé par le rapport aux autres, c'est-à-dire un rapport subjectif mais constitué dans l'intersubjectivité »⁴²⁵. Tandis que pour Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, ayant enquêté sur le même terrain que Stéphane Beaud et Michel Pialoux, l'ambiance désigne plutôt « cette autonomie [au travail] comme fondement du lien social ». Cette autonomie constitue « le coeur des relations de travail », c'est-à-dire « un construit collectif essentiel qui, s'inscrivant au sein du cadre institué, s'avère perméable au jeu de chacun »⁴²⁶.

En quelque sorte, l'organisation du travail est déclinée au niveau de chaque atelier, de chaque brin de chaîne ou de chaque équipe, faisant l'objet de négociations, d'arrangements, d'appropriations diverses et, parfois, de conflits, constitutifs de l'ambiance. Pourtant, peu a été dit sur la nature du lien entre les conditions de travail et l'ambiance, de même que les manières de la saisir. Pour Henri Eckert, le lien entre ambiance et conditions de travail n'est pas univoque, puisque « l'ambiance paraît contrebalancer la dureté des conditions de travail et permettre aux individus de tenir le coup malgré tout »⁴²⁷. De même, lorsqu'il rend compte des inégalités homme/femme dans l'apprentissage en entreprise, Gilles Moreau affirme aussi que « ce thème fortement récurrent de l'ambiance apparaît donc comme un antidote essentiel aux conditions de travail difficiles »⁴²⁸. *A contrario*, pour Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, il y a un rapport direct entre les conditions de travail et l'ambiance à travers l'autonomie dont jouissent les ouvriers au travail. L'ambiance aurait donc, selon eux, une certaine matérialité, liée à l'organisation du travail. Qu'en est-il à PSA-

⁴²⁴ Fabienne Lauret, militante établie à Renault-Flins, ouvrière à l'atelier garniture, rappelle que les chefs ont un rôle central dans la bonne ou mauvaise ambiance : « Une cheffe d'équipe, une régleuse peuvent pourrir ou adoucir une ambiance. Selon qu'elles utilisent ou pas les dissensions inévitables entre ouvrières pour asseoir leur autorité. Diviser pour mieux régner ça fonctionne déjà à ce petit niveau ». Elle affirme un peu plus tôt que l'ambiance est différente selon l'équipe ou l'atelier, « ce qui confirme l'idée que la dureté du travail et des horaires influe sur le degré de violence plus ou moins sourde des rapports humains et des rapports de classe », LAURET Fabienne, *L'envers de Flins. Une féministe révolutionnaire à l'atelier*, Éditions Syllepse, Paris, 2018, p. 58.

⁴²⁵ BEAUD et PIALOUX, *Violences urbaines, violence sociale, op. cit.*, p. 142-43.

⁴²⁶ DURAND et HATZFELD, *La chaîne et le réseau, op. cit.*, p. 278.

⁴²⁷ ECKERT, *op. cit.*, p. 140.

⁴²⁸ MOREAU Gilles, « Les faux semblables de l'apprentissage », *Travail, genre et sociétés*, vol. 3, no. 1, 2000, p. 67-86. Toutefois, la « bonne ambiance » semble être le produit d'une « appréciation masculine », dont sont exclues les jeunes femmes en entreprise (quelque chose qu'observe également Henri Eckert dans son enquête sur l'entrée des jeunes à l'usine).

Mulhouse ? Interrogé sur son entrée à l'usine et ses débuts dans le militantisme à une époque où la répression syndicale était monnaie courante à PSA (cf. chapitre 9), Patrick semble donner raison à Henri Eckert et à Gilles Moreau, lorsqu'il affirme l'autonomie relative de l'ambiance, lorsqu'il défend que celle-ci compensait les différents aspects négatifs de la condition ouvrière : « Moi, je suis arrivé jeune, dans un secteur [ferrage] où franchement on travaillait dur, plus dur qu'aujourd'hui, plus dur. Mais avec une ambiance qui rattrapait tout ». Or si l'on s'intéresse aux conséquences des nouveaux dispositifs d'organisation du temps de travail comme l'*overtime*, tels que les a décrits Mohamed, on remarque que ceux-ci « cassent » l'ambiance (cf. chapitre 4) parce qu'ils réduisent les marges de manoeuvre des opérateurs dans la gestion de leur temps de travail.

Comment embrasser ces différents aspects de l'ambiance au travail et ses transformations depuis la crise du groupe PSA ? Comme nous verrons dans ce chapitre, la « bonne » ou « mauvaise » ambiance se joue en grande partie dans l'autonomie dont peuvent jouir les ouvriers dans et autour du travail, dans les « relations *de* production » et dans les « relations *dans* la production », pour reprendre la distinction faite par Michael Burawoy et Erik Olin Wright - c'est-à-dire les relations de travail et les relations nouées autour de celui-ci dans les moments de sociabilité -, ainsi que dans les formes de réappropriations possibles par les ouvriers de ces relations.

Pour l'historien allemand Alf Lüdtke, « même dans le cas d'exploitation et de domination extrêmes, il subsiste toujours des marges de manoeuvre et des possibilités - si restreintes soient-elles - d'échapper aux ordres reçus ou de se dérober aux injonctions »⁴²⁹. C'est-à-dire qu'en même temps qu'il faut rendre compte des nouvelles formes de surtravail tels que l'*overtime* ou la modulation du temps de travail, comme autant de nouvelles expressions de la domination au travail, il faut également rendre compte des formes concrètes de « réappropriation » développées par les dominés⁴³⁰. Nous ne nous limitons pas seulement à saisir ces réappropriations dans le cadre du travail, mais également dans le hors-travail, à travers les transformations de l'ambiance, tout particulièrement pendant les moments de sociabilité dans l'atelier. S'intéresser à l'autonomie au travail permet d'affirmer que « le travail dans l'industrie (...) a bien d'autres caractéristiques que d'être soumis à une discipline mécanique du temps et du travail »⁴³¹. Alf Lüdtke décrit les moments où les ouvriers sont entre eux, où ils étaient « eux-mêmes », dans une usine de constructions

⁴²⁹ LÜDTKE Alf, « Le domaine réservé », *op. cit.*

⁴³⁰ *Idem.*

⁴³¹ *Idem.*

mécaniques à la fin du XIX^{ème} siècle. Dans ces cadres, la sociabilité est faite de contacts corporels, de blagues, ou simplement d'échanges informels. C'est ce que l'historien appelle l'*Eigensinn*, ou le « quant-à-soi » ouvrier.

Nous reviendrons tout d'abord sur le rapport entre les conditions de travail et l'ambiance pour montrer la manière dont les enquêtés appréhendent les transformations du travail à travers la sociabilité de l'atelier. Nous traiterons ensuite, en suivant Henri Eckert, les clivages qui animent l'atelier. Le clivage de genre continue d'être une manière dont les ouvriers divisent leur univers de travail. Tandis que si d'autres auteurs ont traité la question des rapports « ethniques » ou « nationaux » dans l'atelier, de plus en plus, la question de la religion, et notamment celle de l'Islam, apparaît comme un facteur de clivage au sein de l'atelier. Les matériaux mobilisés sont à l'image de l'objet dont traite ce chapitre : des longs extraits d'entretien où les enquêtés développent leur rapport au travail et aux autres.

1. Convivialité contre sociabilité

1.1. L'ambiguïté des moments de « convivialité »

Les moments de sociabilité dans l'atelier sont des moments privilégiés qui nous permettent d'évaluer le rapport des ouvriers au travail. Ce qu'ils font, avec qui ils le font et le sens qu'ils donnent à ces actes nous donnent une vue de l'« intérieur » de ce rapport. Revenons sur un entretien de 2016 avec Frank, ouvrier en mécanique et militant CGT (cf. chapitre 3), où il est question des transformations de l'ambiance à l'usine depuis la crise du groupe PSA. L'analyse de sa trajectoire nous semble également pertinente en ce qu'elle illustre les transformations de l'ambiance à l'usine à partir des années 2000 et le basculement qui s'opère avec la crise du groupe PSA à partir de 2012. Interrogé sur les attentes et les attentes de ses collègues, notamment en ce qui concerne la fermeture d'une des deux lignes de montage, Frank dresse tout d'abord un tableau noir de l'état d'esprit des ouvriers sur le site.

Les gens sont dans un, depuis quelques années déjà, dans un attentisme. Donc, ils attendent de savoir ce qu'on va leur annoncer. Une fois que les choses ont été annoncées, il y a une réaction en général, ne serait-ce que verbale par rapport au sujet, bien souvent négative. Là en l'occurrence [au sujet de la fermeture d'une des deux lignes de montage] c'était une réaction négative, malgré l'argumentaire de la direction qui a amené ça sur le terrain de la compétitivité, la pérennité du site, la garantie de l'emploi, etc. Malgré ce discours-là, il y a quand même eu une vision négative de la part des populations ou-

vrières. C'est normal, vu que dans un premier temps ça voulait dire arrêter une chaîne de montage, ça s'est pas fait depuis que Mulhouse existe. Il y a toujours eu deux chaînes de montage. Ça veut dire couper en deux les effectifs. C'est toujours mal vécu ça, par les gens. Ensuite il y a eu la mise en place, avec le basculement complet des gens qui travaillaient sur le système 1 sur le système 2. Là encore des problèmes, parce qu'il faut recaser les gens, donc il y a des gens qui n'ont pas forcément le poste qui leur convenait, il y en a qui ont des problèmes de santé, pas la même tournée, pas les mêmes horaires. Ensuite il y a eu la montée de l'équipe du week-end, le SD, samedi-dimanche, deux fois onze heures de travail. Une partie de l'effectif a basculé en SD.

- C'était au volontariat ?

Ouais, mais le volontariat de la direction est à géométrie variable. Ils disent toujours que c'est au volontariat, mais à partir du moment où il y a un besoin identifié dans les branches d'activité, il y a besoin de tant de moniteurs, tant de CI, tant d'opérateurs, s'il y a pas grand monde, s'il y a pas suffisamment de monde qui se porte volontaire, bah forcément derrière ça va toquer à la porte et dire : « Bon, écoute... ». Derrière on pousse plus ou moins le chantage pour que le gars il accepte, en fonction des intervenants, ou pas... Mais des fois ça reste au volontariat. (...)

- Je sais qu'il y a eu beaucoup de congés senior ou de départs volontaires en même temps. Comment était pensé le plan par la direction ?

La direction elle a signé un accord de compétitivité, de maintien de l'emploi, et elle a intégré l'accord senior, qui fait partie d'une loi qui n'a rien à voir, c'est une loi au niveau de l'État, signée par la CGT. Mais Peugeot s'est mis hors la loi parce qu'elle avait obligation de l'appliquer en septembre, elle ne l'a pas fait, elle a attendu la négociation et la signature de l'accord NCS pour pouvoir l'inclure dans le NCS, ce qui lui a donné une monnaie d'échange. Dans les négociations, puis après pour le présenter aux salariés en disant : « Il y a un aspect positif au NCS, c'est ça ». Alors que ça n'avait strictement rien à voir avec le NCS. Bon, ça a été bien vécu par les salariés qui en ont profité. Faut pas se le cacher. Les senior qui ont pu partir... En général si tu veux, il y a eu une première vague où à l'annonce, d'abord les gens se méfient toujours quand ça vient de la direction. Après il y a explication. Tiens, on s'y intéresse. On y va et puis là il y a beaucoup de monde qui veut partir. Parce que les gens en ont ras le cul après 35 ans de boîte, ils sont usés, ils en ont marre avec tout ce qui s'est passé, le coeur et la tête n'y est plus. Donc ils veulent se barrer le plus vite possible. Et donc là il y a eu un gros mouvement de personnes qui sont allées se renseigner pour partir, deux, trois ans avant, quatre ans avant. Ils sont revenus, pour une partie d'entre eux, avec la queue entre les jambes parce que quatre ans avant, financièrement c'est pas donné, parce qu'il y a une perte de salaire relativement importante.

- Quelle est la raison qui pousse les gens à choisir le congé senior ? Le fait que les conditions de travail sont plus dures ?

Principalement, oui. Après, toujours à la marge t'as toujours des raisons très personnelles. C'est une mosaïque, toujours. Mais la couleur dominante dans cette mosaïque c'est ça. Un ras-le-bol général sur tout ce qui s'est passé ces dernières années et on a vu l'exemple type c'est des gens comme nous on dit le chevron tatoué d'un côté et le lion de l'autre, donc des gens qui pensaient Peugeot, qui bouffaient Peugeot, qui chiaient Peugeot, Peugeot à 100%, partir dans le cadre de ce plan senior avec ce ras-le-bol, cet écoeuement, parce que derrière c'est quoi le but de la direction ? C'est vider les usines d'un personnel qui lui coûte un peu plus cher que la moyenne des ouvriers parce qu'ils ont des salaires un

peu plus élevés que la moyenne avec l'ancienneté, et qui lui ramène un peu moins en termes de productivité. Donc dans le cas des plans d'économies d'échelle qui a été développé c'était une population qui était une cible privilégiée pour eux et l'accord senior, en étant intégré au NCS, à faire partir les gens. Et derrière, avec la suppression d'emplois systématique qu'il y a sur le site, avec le management renforcé, le flicage, etc., les contraintes de plus en plus fortes mises sur les ouvriers dans les ateliers, il y a une transformation complète là-dessus, une ambiance qui s'est considérablement dégradée, des conditions de travail dégradées, plus les gens étaient prêts à partir et dès que l'occasion s'est présentée, ils sont partis.

- *Quand vous dites que l'ambiance s'est dégradée, ça se voit comment concrètement ?*

Avant, à l'usine... Ça a jamais été rose à l'usine, ça n'a jamais été le paradis, loin de là. Du fait du nombre, plus important qu'aujourd'hui, presque le double, on est à moins de 6 500 salariés aujourd'hui. Du fait du nombre, la concentration importante de personnes à un même endroit, des suites de la grève de 89, qui a perduré dans le temps très longtemps, c'est-à-dire que la grève de 89 a apporté tout de suite financièrement quelque chose, une augmentation des salaires, une meilleure prise en compte de certains aspects, mais ça a permis aussi dans la tête des salariés et dans celle de la direction, de mettre un frein à tout ça. Donc d'avoir une plus grande latitude, une plus grande liberté entre guillemets, au sein des ateliers dans la communication d'homme à homme, par exemple les pauses. Lors des pauses, les gars se réunissaient à 10 et ils bouffaient ensemble, ils buvaient leur quart de rouge ou leur bière. T'avais une surveillance qui est pas celle qui existe aujourd'hui sur les horaires. Une surveillance qui est pas celle qui existe aujourd'hui sur les arrêts de travail, sur plein de choses. Ça, ça s'est fortement dégradé et à côté de ça, comme les gens étaient mutés, du fait des réorganisations successives, des secteurs, des ateliers, etc., les gens sont partis, d'autres ont été mutés ailleurs, il y a eu du mouvement permanent pendant des années, ça a très fortement dégradé, et du personnel de plus en plus restreint, des gens de plus en plus pressés comme des citrons... Quand je suis arrivé, t'avais la fête de Noël dans l'atelier. T'avais des copains qui étaient déguisés en Père Noël, t'avais des petits pins, ou des trucs comme ça, chacun organisait sa bouffe, chaque équipe organisait sa bouffe. En fin d'année la bouffe était organisée par les équipes. Il y avait vraiment quelque chose de convivial, au sein des équipes, pendant le boulot il y avait une entraide, une solidarité qui était quand même présente, même si c'était pas la panacée, il y avait ça.

- *C'était en quelle année ?*

Début des années 2000. Ça a commencé à plonger au moment où Peugeot n'a plus produit de véhicule de grande diffusion, c'est-à-dire la 206. Donc, forcément la production a chuté et là ça s'est accompagné de restructurations, on a commencé à faire des plans de licenciement, etc. Et derrière le management qu'il fallait pour que les gens se barrent. *(Rire)*

- *Qu'ils aient envie de se barrer.*

(Pause) Début 2000 t'avais même les chefs d'équipe qui organisaient ça, qui organisaient des bouffes. Moi je me souviens, travaillant de nuit, en mécanique, la veille des congés de Noël, on arrête à minuit, minuit et demie, sachant qu'on travaillait jusqu'à 3h30 du matin. On mettait les tables en place au milieu de l'atelier, nappe en papier, bouffe, bière, tout le monde s'installait autour, on buvait un coup et on bouffait ensemble jusqu'à 2h30 du matin. Ça c'est terminé !

- *Les gens appréciaient ça.*

Ah, ouais, ouais. Les gens appréciaient ça. Pendant un temps, ils ont essayé, la direction, de reprendre tout ça à sa main, de A à Z. Puis ils ont fait un semblant de truc convivial. Donc, t'avais un repas en fin d'année, mais cette fois t'avais plus rien à voir. La direction disait on vous donne 45 minutes. Donc on a 25 minutes de pause auxquelles est rajoutée les 15 minutes supplémentaires, pour pouvoir bouffer. Donc ça veut dire tu quittes ton poste, tu vas te laver les mains et pisser un coup, tu vas à l'UEP, tu t'assois, tu bouffes et puis tu reprends le boulot... Il y a le RU qui est là, mais c'était contraint, c'était encadré...

- *Depuis quand ils ont essayé de faire ça ?*

Ça a commencé dans les années 2005, 2006, ça a commencé doucement. Et t'avais tout un tas de choses. C'est des choses qui ont l'air de rien... On a vu toujours ça d'un air méfiant et en se disant : c'est une façon pour le patron de nous hameçonner, quoi. T'avais les manalas⁴³², pour la Saint-Nicolas ici. Début novembre il y avait les manalas, offerts par la direction. Un manala ou deux par personne et deux mandarines, avec du café, du chocolat, etc. À l'époque, même si nous on voyait ça de cet oeil-là, en disant ça c'est un truc de la direction pour faire passer un aspect social, plus proche des gens, etc, même ça, ça plaisait aux gens, parce qu'il y avait un arrêt de ligne complet, pendant une heure. La ligne s'arrêtait, les gars allaient prendre leur café, leur chocolat, leur manala, discuter ensemble et tout, déconner, et après prendre le boulot. Même ça, c'est fini après, ça s'est transformé en... Quand ça se fait encore ! Une caisse de manalas, une caisse de clémentines et puis on passe dans les équipes et on dit aux gars : « Il y a des manalas et des clémentines disponibles à l'UEP, dès que vous avez 5 minutes, vous allez en prendre une. Mais pas pour la bouffer [au poste], mais pour la bouffer à votre pause ». Tout un tas d'empilement de choses.

- *C'est quoi la différence alors entre les tentatives de la direction de créer des moments de sociabilité maintenant, qui sont encadrés par la direction, où le RU était présent [et la situation antérieure] ?*

La différence fondamentale est qu'il y avait une part de variable, mais qui restait au moins 50% à l'initiative des salariés. C'étaient les salariés qui étaient à l'initiative sur ces trucs-là, qui discutaient entre eux, qui disaient ouais, tiens on va faire ça. Et il y avait une variabilité temporelle plus importante. On laissait plus de temps aux gens, pour pouvoir organiser leur truc, se poser, faire la bouffe, ranger, faire la vaisselle... On laissait du temps. Aujourd'hui tout ça c'est fini. Le temps c'est de l'argent, chaque minute est comptée. Donc on restreint au minimum possible tout ça. Les deux choses en même temps font que voilà. Et puis en plus il y a l'écœurement général, le ras-le-bol général des gens qui a grimpé année après année. Donc certains n'ont plus envie de participer à ça. Ils se sont mis en retrait. Tout ça ça fait que ça s'est délité dans le temps.

Dans ce long extrait, Frank décrit non seulement la « mauvaise » ambiance, exprimée sous la forme d'une crainte quant à l'avenir et d'un ras-le-bol pendant les années qui ont suivi la mise en place du NCS et la fermeture du système 1 pour travaux. Ainsi, la « bonne ambiance » des ouvriers est opposée tout d'abord à la « convivialité » organisée par la direction. Mais Frank exprime également une certaine ambiguïté dans le rapport des ouvriers aux moments de convivialité organisés par

⁴³² Pâtisserie alsacienne.

la direction. Certes, d'un côté, les transformations du rapport de forces au sein des ateliers décrites ici ressemblent à ce que Marcel Durand voit dans *Grain de sable sous le capot*, comme le passage de l'époque de ce qu'il appelle le « clan des planches de bord »⁴³³, c'est-à-dire la période de l'apogée de la culture d'atelier, de l'inversion symbolique du rapport de forces, etc., à la période de ce qu'il nomme la « résistance des hen-hein », qui correspond à la période de mise en place de l'auto-contrôle et des cercles de qualité, du changement de l'ambiance dans l'atelier, entre autres : « La culture hen-hein ne s'est pas faite en un jour. Rappelez-vous le clan des planches de bord. À cette époque, tout le monde participait au « réveil de la ferme ». Depuis, les échines se sont courbées. Les canards, dindons, coqs, vaches, cochons sont devenus aphones. Mais nous restons une poignée d'OS toujours à l'affût de nouveauté. »⁴³⁴

Néanmoins, de l'autre, même si l'usine n' « a jamais été rose », Frank affirme que, jusqu'au milieu des années 2000, les ouvriers de son atelier pouvaient jouir de « latitudes » et de « libertés » dans la « communication d'homme à homme » ou pendant les pauses. L'organisation de moments de « convivialité » par le chef a été décriée par la sociologie du monde ouvrier comme une perte d'autonomie des ouvriers : comme le rapportent Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, un RU peut mettre en place une cafetière pour faire contrepoids à des noyaux d'ouvriers⁴³⁵. Or pour Frank une certaine autonomie des salariés existait malgré les tentatives de prise en main par la direction. Pour cette sociologie, la sociabilité informelle des ateliers aurait été captée par les directions à travers le nouveau management, laissant peu de place à l'initiative des ouvriers⁴³⁶, alors que, selon Frank, « même ça, ça plaisait aux gens », parce que c'était un temps hors travail potentiellement appropriable par les ouvriers du secteur en accord avec le chef.

Nous voyons donc que si tout moment hors-travail fait objet de négociations et d'arrangements entre ouvriers et encadrement, ce conflit n'oppose pas deux blocs, loin de là, mais des groupes divers et hétérogènes. Dans les propos de notre enquêté, la rupture ne s'opère que plus tard (autour de 2005 et 2006), lorsque ces moments de convivialité eux-mêmes commencent à être mis en cause par la direction. L'exemple qu'il fournit sur les manalas est révélateur quant à ce changement de la politique de la direction au sujet de ces moments de convivialité. Un moment autrefois

⁴³³ DURAND Marcel, *Grain de sable sous le capot*, op. cit.

⁴³⁴ *Ibid.* p. 183.

⁴³⁵ *Ibid.*, p. 143.

⁴³⁶ La mise en place de nouvelles aires de repos ouvertes dans les usines du groupe PSA dans les années 1990 iraient dans le sens de cette mixité sociale imposée. Celle-ci aurait remplacé la relative autonomie avec laquelle les ouvriers organisent leur temps à soi. Cette tentative aurait cependant des effets mitigés, puisque, comme le rapportent Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, *certaines ouvriers sont toujours à l'initiative de moments de sociabilité qui excluent le RU* : DURAND et HAZFELD, *ibid.*, p. 35-36.

accordé aux ouvriers et vu avec méfiance par les délégués syndicaux, mais malgré tout apprécié parce qu'il représentait un arrêt de chaîne, a été tout simplement supprimé. L'importance que la direction de l'entreprise a donné autrefois à ces moments s'explique par le fait que « la fluidité industrielle n'est pas réductible à un agencement technique : pour que la continuité technico-économique soit assurée il importe également que les rapports sociaux soient eux aussi fluides »⁴³⁷. C'est-à-dire que la direction cherche sans cesse une configuration sociale dans l'atelier qui crée une bonne ambiance, tout en étant sous le contrôle d'un RU, en empêchant des formes d'autonomie ou d'opposition de s'exprimer.

En effet, toute une technologie sociale a été mise en oeuvre par l'encadrement afin d'assurer la mise au travail des ouvriers, allant des systèmes de suggestions (appelés « déclics » à PSA-Mulhouse) jusqu'aux moments de convivialité, organisés par le chef d'UEP. C'est le mouvement d'intégration des collectifs de travail informels que décrit Danièle Linhart⁴³⁸. Elle défend l'idée que tant qu'ils sont autonomes, ces collectifs « entretiennent une réelle sociabilité qui rend l'ambiance de travail plus supportable, avec l'usage parfois de l'alcool sur les postes de travail, les farces, les blagues, l'humour, la dérision, les jeux », etc., sociabilité constitutive d'une « vie parallèle » dans l'atelier⁴³⁹. Pour faire face à la contestation issue de ces collectifs de travail informels, les directions des entreprises ont cherché alors à mettre en place des « groupes régulés par la hiérarchie », conçus « pour répondre à des problèmes précis du travail, tels les cercles de qualité, les groupes *ad hoc*, groupes de projet ressemblant la plupart du temps des salariés de différents services et niveaux hiérarchiques »⁴⁴⁰.

Stéphane Beaud et Michel Pialoux ne décrivent pas autre chose dans les ateliers de carrosserie à Peugeot-Sochaux au courant des années 1980, lorsque la direction se lance dans un vaste programme de réforme sociale des ateliers, dont un des aspects consiste en la « création de nouveaux « groupes » autour de la figure du « moniteur » pour lutter contre ceux qui se créaient naturellement auprès des délégués »⁴⁴¹. Enfin, les descriptions que font Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld des changements survenus dans les rapports entre ouvriers et hiérarchie à Peugeot-Sochaux

⁴³⁷ ROT, *op. cit.*

⁴³⁸ LINHART, *La comédie humaine du travail. op. cit.*, p. 97 et sq. Pour Danièle Linhart, « ce n'est que clandestinement et dans la transgression que ces collectifs ont un impact bien réel sur le travail » (p. 102), c'est-à-dire que toute tentative des les institutionnaliser serait vouée à leur faire perdre tout potentiel créatif, en raison de l'asymétrie du rapport salarial.

⁴³⁹ *Ibid.*, p. 103.

⁴⁴⁰ *Ibid.*, p. 104.

⁴⁴¹ BEAUD et PIALOUX, *Retour sur la condition ouvrière, op. cit.*, p. 37.

convergent sur plusieurs points avec ceux décrits plus haut. La gestion disciplinaire de la main-d'oeuvre, qui souvent devait faire avec la mobilisation et les initiatives indépendantes des salariés, aurait laissé place à une individualisation des rapports et la création de ces « groupes régulés par la hiérarchie » : « À l'autoritarisme du commandement se substitue un management par l'argumentation »⁴⁴². Il y aurait désormais une « gestion plus administrative des hommes qui laisse, selon les ouvriers, moins de place à l'interprétation et au jeu social des uns et des autres »⁴⁴³. Selon ces analyses, la réduction des marges de manoeuvre et l'accaparement des initiatives des salariés auraient contribué à supprimer cette « vie parallèle ». Pourtant, la plupart des enquêtés s'accorde pour dire que les ouvriers arrivaient à s'approprier ces moments de convivialité organisés par l'encadrement, jusqu'à ce qu'ils soient supprimés. Tout comme le despotisme patronal laissait des marges de manoeuvre aux ouvriers, le nouveau management pouvait lui aussi laisser des zones grises où les ouvriers pouvaient être eux-mêmes en étant avec les autres. Tout se passe comme si les ouvriers préféraient participer aux moments de sociabilité, même sous contrôle de l'encadrement, aux conditions de travail dégradées.

Enfin, il faut rappeler que Frank a un discours situé sur les moments de convivialité organisés par la direction. Pour lui, il y a une correspondance entre sociabilité militante, sociabilité ouvrière et ambiance. Or dans une usine où tout le monde participe de manière plus ou moins directe ou indirecte aux nouvelles méthodes de travail, les militants CGT ont de grandes difficultés à se positionner vis-à-vis d'elles. Est-il légitime de reprocher à l'intérimaire de travailler plus dur, ce qui fait que les cadences augmentent, parce qu'il veut être embauché ? Faut-il empêcher que les salariés qui ressentent le plus fortement un sentiment d'indignité sociale participent aux 5S, qui (de leur propre aveu) leur offrent un sentiment d'importance, même factice ? Ou encore, les militants doivent-ils essayer de convaincre les autres ouvriers de ne pas faire des déclics, malgré les maigres avantages qu'ils offrent ? Les appréciations sur l'ambiance sont donc situées et subjectives.

Interrogé sur les stratégies syndicales de la CGT, Frank répond surtout avec défaitisme : « [On a fait] ce qu'on sait faire le mieux et ce qui nous reste, en gros... *(Rire)* On a dénoncé, forcément, oralement, dans les réunions, par voie de tracts, dans les ateliers. On a appelé à débrayer, de nombreuses fois ». Le débrayage de septembre 2013 a suscité quelques espoirs à la CGT, s'agissant de la mobilisation la plus importante depuis 1989, qui a fait reculer la direction sur certains aspects du NCS. Pourtant, il reconnaît que c'est largement insuffisant pour renverser un

⁴⁴² DURAND et HATZFELD, *op. cit.*, p. 34

⁴⁴³ *Idem.*

rapport de forces qui se dégrade depuis plusieurs dizaines d'années. Sans surprise, cette absence de luttes et de victoires syndicales influence également l'ambiance au travail en ce qu'elle contribue à l'idée qu'il n'y a pas d'alternative possible à l'acceptation des plans patronaux, puisqu'après la « colère » vient souvent l'« écrasement ». Que faire alors quand ce que l'on a toujours fait ne marche plus ? Nous pouvons appréhender, à partir du discours de Frank sur la dégradation du rapport de force des organisations syndicales, la question de la coexistence problématique entre des formes concurrentes de construction de collectif (par exemple, entre un collectif constitué sur la base de l'adhésion syndicale et un collectif constitué sur une base religieuse, comme nous le verrons plus loin⁴⁴⁴).

- Depuis qu'il y a eu le passage en monoflux, qu'est-ce que la CGT a fait concrètement, lorsque la fermeture était imminente ?

Après la fermeture, malheureusement, quand tu pars d'un constat d'échec, de semi-échec, parce c'est exactement comme ce qui va se passer cet après-midi [il fait référence à la manifestation contre la loi travail du 28 avril à Mulhouse], c'est-à-dire il y a des mobilisations qui sont faites dans l'usine et qui sont pas suffisantes pour faire reculer la direction. Mais il y a eu des petites choses qui ont été grattées sur le NCS à l'origine. Les gens se sont mobilisés, même minoritairement, mais ils sont mobilisés à un moment donné. Il y a eu un tout petit recul, mais le NCS est appliqué. Donc les gens, il y a une sorte de résignation, d'acceptation, on subit les conséquences. Et nous derrière on rame, il faut dire ce qui est. On a mis en avant certaines choses, personne en a tenu compte au niveau de la direction, on est passés outre, le rouleau compresseur, on impose, on impose. La réaction des salariés derrière, une fois passée la colère, tout de suite on s'écrase. C'est fait, on y peut rien, maintenant, il va falloir sauver notre peau et avoir le moins d'emmerdes possible. Donc, on limite la casse, on courbe l'échine. Nous on est un peu à la traîne, parce que nous on court après le lièvre en permanence. Puis, la direction elle s'arrête pas là. Parce qu'une fois qu'elle a mis en place le NCS, il y a des répartitions de poste qui sont faites en permanence, des réorganisations permanentes, des restructurations permanentes, des redécoupages permanents. T'as jamais le temps d'avoir un minimum de recul nécessaire pour organiser quelque chose d'un peu plus construit. T'es tout le temps dans l'urgence, parce que tu réponds de manière systématique et constante à ça.

- Surtout aux demandes des salariés, qui sont désespérés.

Ouais. Les choses tombent, boum, boum, boum !

La vision que Frank nous livre ici de l'ambiance à l'usine pendant la période de 2013-2016 n'a de sens que si elle est mise perspective avec sa trajectoire individuelle, c'est-à-dire avec son parcours d'ouvrier « atypique », avec son engagement syndical et avec son expérience du travail

⁴⁴⁴ Cf. *infra*.

ouvrier et des relations au travail les premières années après son embauche. On voit aussi mieux à travers sa trajectoire les tiraillements dont peut faire l'objet un ouvrier, entre une volonté d'engagement dans un syndicat « contestataire » et la volonté de progresser au sein de l'entreprise pour échapper à la chaîne et à la dégradation des conditions du travail. En ce sens, sa trajectoire nous explique son discours et sa perception de l'ambiance et de ses transformations. Fils d'un ouvrier devenu enseignant dans le secondaire, Frank est embauché en 1999 dans l'ancien atelier peinture, à une période où Peugeot a « ratissé très large » à l'embauche : « Tous les mecs qui étaient boulangers, pâtisseries, peintres, câbleurs, etc. Parce que le chômage commençait à grimper, on tirait un peu la langue pour trouver du boulot. Donc les gens sont venus de partout. Et à l'époque je me souviens que les intérimaires qui bossaient sur le site de Peugeot-Mulhouse venaient de toute la France ! Les mecs du Havre, de Marseille, de Bordeaux, de partout ! » L'embauche massive de jeunes ouvriers arrivés de toute la France contribue pour lui à la « bonne ambiance » qu'il décrit dans les ateliers : « Beaucoup de monde, une certaine convivialité encore présente dans les ateliers, une certaine entraide, l'esprit de camaraderie encore présent ».

À cette époque, les syndicats lui apparaissent comme une « nébuleuse lointaine ». En effet, il affirme : « Moi j'étais à Peugeot pour me barrer le plus vite possible ». Ce n'est donc pas la bonne ambiance de solidarité et de camaraderie qui le pousse à s'engager syndicalement, il a d'autres priorités : « Très rapidement, ma priorité, moi ce que je voulais, une fois que j'avais accepté, c'était pas évident, de rester, c'était de sortir de chaîne, parce que je bossais en chaîne à l'époque. Sortir de la chaîne et évoluer. J'avais pas envie de continuer en chaîne. ». C'est donc en raison de son espoir de sortir de la chaîne et de progresser au sein de l'entreprise (« Moi ce que je visais c'était éventuellement RU au départ quand je suis arrivé dans la boîte »), que le syndicalisme est resté pendant plusieurs années une « nébuleuse lointaine » : « Tu t'adaptes et ce qui te paraissait totalement aberrant, invivable au début, tu t'y adaptes. L'ambiance et les relations que tu noues dans le cadre du travail font que tu t'adaptes en même temps, et puis tu restes. » Nous retrouvons dans les éléments (le brassage des diverses origines dans l'atelier, ainsi que l'entraide, la camaraderie, permises par le grand nombre d'ouvriers) qu'il nous livre sur ses premiers pas à l'usine dans les années 1990 l'« ambiance compensatrice » que nous avons déjà mentionnée.

Différents événements le poussent à l'engagement syndical par la suite. Tout d'abord, en raison de la fermeture de son atelier en vue de la modernisation de la peinture (« Moi je reste pas là-dedans. S'il y a une possibilité de me barrer de là, je me barre »), il se trouve être muté dans un nouvel atelier qu'il ne connaît pas, avec de nouveaux collègues, donc sans l'ambiance dans laquelle

il avait évolué ses premières années à l'usine, et avec une nouvelle organisation du travail. C'est ainsi qu'il arrive en mécanique, lorsque son chef lui propose une mutation dans ce secteur. Pourtant, il est affecté dans une nouvelle équipe, d'où il est exclu des relations de sociabilité en raison d'une très forte présence de militants FO : « C'est en mécanique que j'ai atterri dans une équipe où le RU, le chef d'équipe était délégué FO, le moniteur était délégué FO, où trois potes à lui qui venaient du même bled des Vosges étaient délégués FO. Moi je suis arrivé là au milieu, il y avait encore quelques intérimaires, ça a commencé à merdouiller un peu dans les relations entre hiérarchie et moniteurs, salariés. »

Frank est conscient de ne pas avoir un « parcours ouvrier standard ou classique », ce qui aurait facilité chez lui la prise de parole (ce qu'il appelle une « une facilité d'expression par rapport à la moyenne des ouvriers ») pour défendre les autres (lorsqu'il affirme : « j'ai une tendance à l'ouvrir ») : « Mais tu te rends compte, par ailleurs qu'il se passe des choses révoltantes, anormales, injustes, etc. Et moi j'ai une nature comme ça, j'ai beaucoup de mal avec l'injustice ». Son engagement à la CGT ne l'empêche pas de mettre à profit ces « facilités » pour pouvoir évoluer dans l'entreprise. Il est donc aujourd'hui au sein du syndicat un des rares responsables à être conducteur d'installations, tandis que la plupart des autres sont ouvriers monteurs sans qualifications (à l'image de Christian, Luc, Robert et de Lucien) : « Une fois que j'ai eu mon mandat CGT, j'ai pas reculé sur le fait de vouloir évoluer. Donc j'ai poussé au cul, pour continuer de vouloir évoluer et c'est là où j'ai passé CI, professionnel. » C'est ce décalage par rapport aux propriétés et à la trajectoire habituelle d'un ouvrier et d'un responsable syndical de PSA-Mulhouse, qui lui permet de rendre compte de son évolution de l'ambiance à l'usine.

Nous avons vu ici que l'ambiance a connu des transformations liées à la politique de l'entreprise à l'égard des collectifs de travail. Si la direction dissout les groupes informels afin de constituer des équipes de travail sous son contrôle, les ouvriers tentaient malgré tout de s'appropriier ces moments de « convivialité ». Lorsque la pression à la productivité s'est faite plus forte, même ces rares espaces hors travail contrôlés par l'encadrement se sont raréfiés. Comment s'est opérée cette suppression des moments de sociabilité ? C'est ce que nous allons voir maintenant à travers la l'exemple de la mise en place du « H0 ».

1.2. Des « cinq minutes Jeanmougin » à la mise en place du « H0 »

Nous revenons avec Patrick lors d'un des derniers entretiens réalisés avec lui sur l'ambiance

au ferrage au moment de son embauche en 1995. D'après lui, auparavant, dans cet atelier, les ouvriers pouvaient arrêter le travail s'ils avaient fini la production journalière. Le temps entre le moment où la production journalière est atteinte et la fin officielle de la journée de travail était alors un temps qui appartenait aux ouvriers et dont ils pouvaient faire un usage plus ou moins libre. Toujours selon Patrick : « [On pouvait] jouer aux cartes, aller dehors, on allait voir les copains de l'autre secteur. On attendait que le portail central s'ouvre, parce que c'était fermé, il y avait pas de carte à l'époque. C'était fermé, tu sortais pas. Tu attendais l'heure ». Dans son étude sur le travail aux usines Renault, Gwenaële Rot rapporte un témoignage de Nicolas Dubost, militant établi à Renault-Flins travaillant à l'emboutissage, qui complète ce que dit Patrick, montrant que cette pratique semblait s'être généralisée dans les usines automobile : « La plupart d'entre eux finissent leur travail très largement en avance préférant bourrer pendant les premières heures pour pouvoir ensuite travailler de manière plus détendue, voir s'arrêter franchement une heure ou deux avant la fin réglementaire »⁴⁴⁵. Ce temps à la fois pris à l'ordre productif et en même temps donné par la direction était possible par la relative autonomie des ouvriers dans le contrôle de leur travail dans des ateliers comme le ferrage ou l'emboutissage.

En plus de la possibilité de finir plus tôt, la direction du site a mis en place le H-5 à l'usine comme norme officielle dans les années 1970, appelés aussi les « cinq minutes Jeanmougin », du nom du directeur du site entre 1962 jusqu'en 1976. Le H-5 apparaît alors lui aussi comme une concession que la direction du site fait aux ouvriers. Même si les ouvriers n'avaient pas atteint la production, ils pouvaient néanmoins arrêter le travail cinq minutes plus tôt que l'horaire affiché. Selon Patrick, « [c'était] pour ranger les outils, pour pas courir, parce que les bus c'étaient dix minutes après la fin de poste et pas plus ».

Ce que décrit Patrick ensuite est la remise en cause de cette autonomie et la réduction progressive de ce temps, dans le passage d'une logique productive basée sur la production d'une quantité définie de pièces à une logique productive basée sur le temps de travail.

- À cette époque [en 1995], c'était possible de finir plus tôt ?

Il y avait des horaires. Il y avait des secteurs de préparation, donc là c'était porte ouverte, plus vite fini, plus vite parti quoi. Et il y avait les secteurs de ligne. Et même là-bas on montait la ligne, tant que ça allait, tant mieux. Et on avait une prod. Si elle était faite, on arrêtait, et on arrêtait tout le temps avant. Aujourd'hui, même avec le H0, il y a une prod indicative, mais tu la dépasses... En ce moment, tu la dépasses plus parce qu'il y a que des pannes, mais tu peux la dépasser. Le mot d'ordre c'est l'heure, c'est plus la prod.

⁴⁴⁵ DUBOST Nicolas, cité par ROT, *Sociologie de l'atelier, op. cit.*, p 117.

- *Ça c'est depuis quand ?*

Depuis, cinq, six ans.

- *C'est assez récent.*

Le H0 c'est depuis 5 ans, et avant on avait le H-5. Que t'aies fini la prod ou pas, à H-5 tu finissais. Ça te permettait de ranger les outils, ça te permettait de faire pas mal de choses quoi.

- *Décris-moi, comment ça se passait la fin de poste quand toi t'étais rentré en 95 ?*

En fin de poste, tu pouvais pas rentrer à la maison, ça veut dire que tu finissais ton poste et après t'étais libre, donc en général les équipes se regroupaient dans l'UEP, buvaient un café, déconnaient, jouaient aux cartes, il y avait encore le temps pour faire et après t'as d'autres qui allaient prendre l'air dehors, prendre le soleil, il y en a qui allaient à la douche plus tôt et ça pouvait aller jusqu'à une demi-heure, une heure. En chaîne au ferrage c'était plutôt 20 minutes. (...)

- *Pour quelle raison ils ont commencé à mettre en place le H-5 ?*

Le H-5 a toujours existé. La norme officielle c'étaient les cinq minutes Jeanmougin, qui était le premier directeur du site qui était et directeur et DHR. Il y a eu une négociation en CE parce que les gens couraient, il y a eu un accord d'établissement qui disait : « C'est bon, on arrête les chaînes cinq minutes avant ». (...)

- *Donc, le H0 ça a été mis en place il y a cinq, six ans. Il y a une raison spécifique ?*

Productivité, tout simplement. Maintenant il y a une nouveauté depuis deux ans. L'équipe du matin, finit à 13h05, l'équipe de l'après-midi commence à 13h00. Donc, les gens se croisent. Il y a cinq minutes de réunion avant, pendant que les gens sont en réunion, les autres partent et hop, ils prennent tout de suite l'outil. Ce qui fait que la chaîne ne s'arrête même plus. Avant, elle s'arrêtait, elle s'arrêtait deux, trois, cinq minutes, le temps du briefing. Là c'est.... (*Il siffle*) Et c'est sur tous les sites. (...) La minute elle est très, très, très chère.

Plus le flux se tend, plus les temps de production se resserrent et plus petite est la marge de manœuvre accordée des ouvriers. Gwenaël Rot met cette « inversion » du temps dans un atelier d'emboutissage sur le compte de l'automatisation du travail, où les conducteurs d'installation doivent désormais suivre le rythme des machines et non pas l'inverse⁴⁴⁶. Le resserrement du contrôle sur les marges autour du temps de travail aboutit dans les usines PSA à la mise en place du H0 dans les années 2013-2014. Le H0 remplace le H-5 comme norme officielle en début et en fin de poste : désormais, les ouvriers doivent commencer et finir la production à l'horaire affiché. Les cinq minutes utilisées autrefois pour ranger les outils, se laver les mains, aller aux toilettes, etc., sont maintenant intégrées au briefing au début de poste. Les marges de manœuvre des ouvriers ne disparaissent pas cependant entièrement, puisque le H0 favoriserait des pratiques de freinage d'après les enquêtés. En effet, des ouvriers du ferrage qui ont un sens pratique de la production et qui connaissent de mémoire les quotas du jour peuvent travailler moins vite pour ne « pas leur faire

⁴⁴⁶ *Idem.*

de cadeaux ». C'est ce qu'expliquent Patrick et Alberto dans cet extrait d'entretien de mai 2017, où il est question de la mise en place du H0 :

Patrick : Nous avant on avait des PC intermédiaires et là on voyait la production, on voyait tout. Donc le mec qui était curieux, c'est accessible, c'est pas privé, ils va en bord de ligne, il regarde. Après les autres disaient : « Combien [de pièces restantes à fabriquer] ? », « ouais, 385 », « ah, encore dix et on a fini ». Mais au ferrage, 45 minutes avant, on s'arrêtait, on était bien, bien. 45 minutes avant ! Pareil, c'était la carotte. Vous arrêtez pas la ligne, vous faites la production et quand c'est fini, c'est fini. Maintenant, même au ferrage c'est H0. Si t'as dépassé la prod, tu peux encore faire cinq ou six voitures, parce que c'est H0. Tu t'arrêtes à l'heure, à 13h06.

Alberto : C'est-à-dire qu'à moins qu'il y ait des problèmes d'approvisionnement, tu grattes dix, quinze voitures, que tu peux faire. On va tourner à 63 véhicules/heure, s'il y a pas d'arrêt, tu peux faire 30 voitures de plus.

Patrick : Après, moi j'ai des copains, ils ont compris le truc. Eux ils connaissent la prod, ils se disent : « On est allés trop vite là, maintenant on va un petit peu calmer là. On va pas leur faire de cadeaux ».

- *Pourquoi ils veulent que les gens finissent à l'heure ?*

Patrick : C'est Paris, soi-disant. On a eu un grand débat ici. On leur a dit : « Vous êtes vraiment cons. Vous vous infligez vous-mêmes des trucs où vous serez pas gagnants. Il y aura rien ». Et au final ils ont dit : « Ouais, mais c'est bon ». Déjà le H0 n'existe pas [partout], c'est le H-5. Au montage c'est H0, tu passes la machine. Au ferrage c'est H-5. Dans certaines usines, le directeur a encore la capacité de dire H-5, cinq minutes avant tu ranges les outils.

Alberto : Au montage la ligne s'arrête pas, elle ne s'arrêtera plus. C'est-à-dire que le changement d'équipe, le gars, il te remplace à la voiture d'après. Elle s'arrête plus du tout.

Patrick : Ça fait quasiment deux ans que c'est comme ça. Au début on avait crié : « Haut les mains, stop ! ». L'autre fou nous a dit : « Moi j'étais RF à Poissy, ça gueule au début, mais après ils font. Il y a plus de problèmes ».

Comme pour l'*overtime*, nous constatons une lutte de sens autour du temps à l'usine. Ce qui pour la direction est un temps qui peut être comptabilisé en un nombre de voitures précis, est pour les ouvriers un temps qu'ils peuvent librement s'approprier. Comme le dit Luc un peu plus loin : « C'était du temps de libre », « c'est cinq minutes pour toi ». Ce que décrit Patrick pour le ferrage est différent au montage seulement en ce qui concerne la marge attribuée aux ouvriers en fin de poste. Lorsqu'il est embauché en 1993 en tant qu'ouvrier au montage, Luc pouvait lui aussi bénéficier de quelques minutes de répit lorsque la production journalière était atteinte. D'après lui, cette pratique est allée de son embauche jusqu'en 2009. Or, avec l'augmentation des cadences, « une minute perdue c'est une voiture de perdue » (Patrick). La configuration qui s'est imposée depuis a donc pour but de faire en sorte que la ligne de montage ne s'arrête jamais.

Avant il y avait un arrêt de cinq minutes, le temps que le mec vienne, dise « salut », machin et puis prenait le poste et ça démarrait. On avait cinq minutes pour se rendre au vestiaire. On s'arrêtait cinq minutes avant. Donc, en fait dix. Qu'ils nous ont piqué à je ne sais plus quelle période, mais il y a pas si longtemps non plus, il y a deux, trois ans. Ils ont mis un briefing de début de poste, de cinq minutes où le chef te parle de la production de la veille. Et puis, ils ont piqué ces cinq minutes là, pour les mettre là. En fin de compte, ils t'ont piqué cinq minutes... Avant c'était du temps de libre, si tu veux, ce qu'on appelle le H-5. Maintenant c'est le H0. Dans le H0, tu arrives, le collègue qui me remplace à 13h, le mec vient, je lui dis salut, il me dit : « Voilà, je démarre. Toi, tu peux y aller ». Et la chaîne s'arrête pas. Moi je prends mon sac et mon machin et je me barre. Ou l'inverse, quand c'est moi qui arrive. Avant, il y avait 350 voitures à faire par tournée, je dis n'importe quoi, mais c'est pour te donner un exemple. Si t'arrives à 350, la chaîne s'arrêtait, on avait fait la prod. (...) Aujourd'hui par contre, c'est la production maximum, c'est un maximum de bagnoles. À 13h06 tu t'arrêtes, t'arrêtes pas avant. Si tu peux faire vingt bagnoles en plus, tu fais vingt bagnoles en plus.

- *Du coup, pendant le H-5, t'avais le temps de faire quoi ?*

On allait au vestiaire, c'était une question d'avoir le temps d'aller jusqu'au vestiaire, de sortir fumer ta clope en attendant le bus et tout. C'était un acquis, c'est cinq minutes pour toi. Les mecs qui se changeaient pas partaient directement si t'es en bagnole.

L'importance que les ouvriers accordent à ces moments hors travail tient en partie aux transformations des usages de ces temps. Selon Alf Lüdtke, les pauses officielles étaient utilisées par les ouvriers des manufactures de la fin du XIX^e siècle principalement pour la récupération physique ; elles correspondaient à ce qu'il qualifie comme du « travail reproductif ». Tandis que les pauses « illégales », celles qui échappent à l'horaire affiché, à la journée de travail normale, rompent avec le travail reproductif et la discipline à l'usine. Pour Lüdtke, « l'enjeu de cette réappropriation de quelques minutes qui touchait à l'ordre de l'usine était bel et bien la résistance à la discipline »⁴⁴⁷. À PSA-Mulhouse, ces pauses ont été institutionnalisées par la directions sous la forme du H-5. Ainsi, il y a une dispute de sens autour de ces temps hors travail. Ce qui pour la direction du site est concession faite aux ouvriers dans les limites du régime de production, est pour ces derniers un temps « pour soi », un moment de « distanciation » par rapport à l'ordre productif : « Les ouvriers étaient « entre eux » et se plaçaient, au moins pendant quelques minutes ou secondes, en dehors des rapports sociaux »⁴⁴⁸.

Nous avons vu comment les formes d'autonomie et les marges de manoeuvre autour du temps s'érodent ces dernières années en raison des exigences de la productivité. De la même

⁴⁴⁷ LÜDTKE, *op. cit.*

⁴⁴⁸ *Idem.*

manière qu'il y a un renforcement de la discipline horaire à travers de la réduction des marges de manoeuvre des ouvriers par la suppression du H-5 et l'instauration du H0, on assiste à un renforcement de la discipline des normes dans l'atelier⁴⁴⁹.

2. L'interdiction totale de l'alcool

Dans son étude sur la place de l'alcool à l'usine, Michel Pialoux rend compte de la soumission (en apparence inéluctable) à la discipline au travail et des « aménagements » (toujours possibles) qu'elle tolère⁴⁵⁰. Il montre que l'alcool révèle les aménagements qui rendent le travail à la chaîne « supportable ». En un sens, les travailleurs trouvent toujours des manières d'« apprivoiser » l'ordre social de l'entreprise, ils trouvent toujours des moyens de se l'« approprier » sans que cela prenne pour autant la forme d'une résistance ouverte. À sa suite, nous voulons montrer en quoi l'application progressive de l'interdiction définitive de l'alcool dans les années 2007-2010 et la répression quant à sa consommation nous informe sur les transformations en cours des rapports au travail à l'usine.

2.1. La nouvelle place de l'alcool à l'usine

L'interdiction définitive de l'alcool à l'usine rappelle que deux types de normes s'imposent aux ouvriers dans le cadre du travail. D'une part, des normes relatives à l'organisation du travail (le travail prescrit) et, d'autre part, des dispositions relatives au comportement des salariés (le « désordre proscrit »)⁴⁵¹. L'interdiction des boissons alcoolisées et la répression qui s'ensuit installe une nouvelle donne au travail, dont Saïd et Jean-Pierre tentent de rendre compte dans cet extrait d'entretien de février 2017. L'épisode qu'ils nous rapportent sur le licenciement d'un ouvrier proche

⁴⁴⁹ Pour Michel Foucault, le salarié rétribue le temps pour lequel le travail a été acheté, de même la peine répond à l'infraction en temps, en termes de quantité de temps de liberté : la forme-prison est *apparentée* à la forme-salaire. Pourtant, contre l'image de l'usine comme une institution totale, il rappelle que rien ne permet de dire que c'est la « forme-salaire » qui a été reprise dans le système pénal. Ce ne seraient que deux formes historiquement jumelles. En ce qui concerne la forme-salaire, dit-il, « la forme de pouvoir mise en œuvre par la société capitaliste a essentiellement pour objet de s'exercer sur le temps des hommes : l'organisation du temps ouvrier dans l'atelier, la distribution et le calcul de ce temps dans le salaire, le contrôle du loisir, de la vie ouvrière, l'épargne, les retraites, etc. », FOUCAULT Michel, *La société punitive. Cours au Collège de France. 1972-1973*, Hautes Études, Gallimard, Seuil, 2013, p. 73.

⁴⁵⁰ PIALOUX, « Alcool et politique dans l'atelier », *op. cit.*

⁴⁵¹ Cette distinction est faite par Jean-Paul de Gaudemar dans son essai sur la discipline au travail, où il rappelle également qu'elle est une des preuves que le rapport de travail ne met pas en relation deux individus « libres », mais est un acte de subordination de l'un par l'autre. cf. GAUDEMAR (de) Jean-Paul, *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline à l'usine*, Dunod, Paris, 1982, p. 79 et sq.

de la retraite montre une moindre tolérance envers les comportements déviants.

Jean-Pierre : J'ai commencé à travailler à quatorze ans, donc il me reste quatre ans par rapport à mon métier pénible. Je m'accroche pour continuer, mais tout dépend de ma santé. Après il faut que je trouve un plan B éventuellement. Ça c'est pas exclu. Trouver une formation, mais pour le moment je me suis pas trop posé la question. La question c'est je vais au travail, je vois comment ça évolue, si ça va, bah tant mieux, si ça va pas, il faut que je trouve une autre solution. *(Pause)* Ils encouragent plus les gens à partir. Et aujourd'hui on a un copain qui s'est fait licencier avec 28 ans d'ancienneté. Donc ça veut dire qu'aujourd'hui personne est à l'abri d'une faute grave. Ça peut être une question de sécurité... Si aujourd'hui on est tellement chargés au niveau mission, le CI aura encore plus de missions après, puisqu'il fera du contrôle, donc s'il fait pas bien son boulot, un avertissement, deux, troisième, licenciement.

- *Le copain il a été licencié pourquoi ?*

Jean-Pierre : Il a eu un souci parce qu'il a bu... Il a bu deux, trois bières.

Saïd : Il a bu avant d'aller travailler. Malheureusement son état d'ébriété elle s'est avérée, donc ils se sont aperçus. Et derrière ils ont mis en place un licenciement.

Jean-Pierre : Voilà. Mais tout de suite. C'était radical.

Saïd : Il fut un temps, il y aurait eu des pourparlers. Il y aurait eu une aide médicale. Une sensibilisation à son problème ou autre. Maintenant c'est fini, il n'y a plus, voilà...

Jean-Pierre : Il est entré à l'âge de 19 ans. 28 ans d'ancienneté, jamais...

Saïd : *(Il l'interrompt)* Jamais de problème particulier.

- *Syndicaliste ?*

Jean-Pierre : Il était syndiqué à l'UNSA, mais pas...

Saïd : Il était adhérent, juste adhérent.

Jean-Pierre : Ça veut dire qu'aujourd'hui, si on dérape au niveau de la sécurité ou autre, bah la sanction... Il y a plus d'indulgence. Aujourd'hui c'est fini, zéro tolérance, à tous les niveaux, par rapport au règlement intérieur... Ça devient compliqué quoi, on a plus ce sentiment d'être fliqués. Ah ouais, on n'a pas le droit à l'erreur... Même une simple... *(Il se reprend)* On a des passages piétons, si par malheur vous n'empruntez pas ces passages piétons, il se passe rien, juste vous les empruntez pas, vous croisez quelqu'un de la direction : avertissement.

- *Ça vous est arrivé ?*

Jean-Pierre : Non.

Saïd : Mais ça peut arriver.

Jean-Pierre : Maintenant c'est avertissement.

Saïd : Tout simplement, ils ont défini une zone bleue. Ce sont des zones où tu dois avoir les gants sur les mains et si tu rentres dans une zone bleue par inadvertance et t'as pas les gants, il y a une personne de la direction qui te voit c'est un rappel ou un avertissement derrière.

Jean-Pierre : Voire plus !

Saïd : Un rappel des consignes ou un avertissement.

- *Ça vous est arrivé quelque chose comme ça à vous deux ?*

Saïd : À mois pas, mais j'en connais que ça arrive.

Jean-Pierre : Ou alors des gens comme moi qui sont absents de temps en temps parce qu'il faut savoir que quand on a un problème physique, on peut pas produire, on n'est pas des administratifs, donc c'est mise en garde automatiquement. Ils font des lettres de mise en garde. Ils font des entretiens de retour d'absence.

Saïd : Ça arrive à tout le monde.

Jean-Pierre : Par la direction, une fois, deux fois, trois fois. Mise à pied, voire plus après. Ils peuvent te licencier pour absentéisme répété sur une durée courte, six mois voire un an.

Ce qu'expriment ici Jean-Pierre et Saïd, peut être mis en comparaison avec ce que nous rapporte Patrick, du point de vue de la CFDT. Dans cet extrait, il rappelle que dans les cas de « l'alcool solitaire (...), triste, sans dimension provocatrice »⁴⁵², il pouvait y avoir des arrangements entre les militants CFDT et la hiérarchie, surtout lorsqu'il s'agissait d'adhérents du syndicat. Il n'hésite pas alors à mettre en avant le fait que gérer ces cas consiste à « faire du social ».

Nous on a tout fait en interne, parce que sinon ça allait trop loin. Mais c'était la débandade à l'époque. Il y a pas si longtemps, entre 2005 et il y a pas si longtemps. C'est des cas... C'est des vieux adhérents qui sont alcooliques depuis toujours. Et voilà, il y a une tolérance à ça, et après on leur disait : « Viens plus au travail avec ça dans ton sac ». (...) Nous, le problème c'est qu'ils venaient le soir et ils étaient raides. Ils venaient en équipe de nuit et ils étaient raides. Ils venaient en équipe de matin, du dimanche soir, ils étaient raides. C'était un petit peu chaud. Mais ce qu'on faisait c'est qu'on réglait tout en interne, sinon ça allait loin. On allait voir le RG, on lui disait : « Écoute, faut comprendre... » Que du baratin, quoi. On disait : « On t'a arrangé pas mal de fois sur tel ou tel sujet, vas-y ! Sois compréhensif un petit peu, là il risque gros, il risque beaucoup. Je le ramène à la maison ». J'ai déjà ramené des mecs à la maison. Mais nous c'est pas notre boulot quoi, mais bon.

Les arrangements décrits par Patrick disparaissent à partir de 2007 au profit d'une gestion plus disciplinaire des comportements déviants à l'usine. Dès lors, l'encadrement se montre de plus en plus intolérant vis-à-vis de tout écart à la norme. Pour comprendre ces changements, nous nous en remettons largement aux propos de Luc, qui méritent d'être cités *in extenso*. Dans cet extrait, il revient sur la place qu'a eue l'alcool à l'usine, de son embauche jusqu'à son interdiction totale. L'alcool occupait encore une place centrale lors des moments de convivialité organisés par l'encadrement dans la configuration décrite plus haut, où la direction accordait aux ouvriers quelques minutes à la fin du poste ou les jours fériés : « Quand ils se déroulent dans l'aire de repos, c'est le moniteur qui tient la bouteille de Ricard pour éviter les abus. En perdant son caractère plus ou moins

⁴⁵² PIALOUX, *op. cit.*

illicite et sa dimension de conquête sur le règlement - il est légitimé par le contrôle du moniteur - l'arrosage moderne des temps forts de la vie ouvrière perd de sa charge de solidarité du groupe face à l'adversité des temps machiniques »⁴⁵³

Luc confirme ce que nous avons déjà avancé quant à l'ambiguïté de ces moments de convivialité, même pour un militant CGT. La suppression de ces marges accordées aux ouvriers va de pair avec l'interdiction de l'alcool. Les organisateurs de la production voient ces moments et la consommation d'alcool comme un obstacle aux mesures de compétitivité nécessaires pour faire face à la crise du groupe. Cette interdiction implique une répression accrue de sa consommation sur le site. Si auparavant la direction pouvait tolérer qu'un ouvrier soit pris une seule fois en état d'ébriété (à condition qu'il accepte une cure de désintoxication), selon Luc la nouvelle norme est l'engagement d'une procédure de licenciement.

Enfin, nous avons déjà rappelé que, pour la direction de l'entreprise, « la convivialité est vue comme un enjeu, comme une composante des relations sociales »⁴⁵⁴. L'organisation de moments de « convivialité » avec de l'alcool sous contrôle de l'encadrement sont alors des initiatives visant à mobiliser la main-d'oeuvre et *in fine* à aligner les intérêts des ouvriers et ceux de l'entreprise. Gwenaële Rot rappelle en effet que, dans certaines industries, la mobilisation de la main-d'oeuvre ne peut pas reposer exclusivement sur la discipline et qu'il importe aussi d'instaurer une « fluidité sociale », capable de garantir la « fluidité industrielle »⁴⁵⁵. En effet, dans l'esprit des organisateurs de la production, des RU et des moniteurs, y a un lien entre ambiance et qualité du travail, et le désengagement subjectif des ouvriers est un obstacle à la fluidité industrielle. Toutefois, la mise sous contrôle de ces moments, puis leur suppression pure et simple, ont contribué à la démobilitation de la main-d'oeuvre. Ce que montrent les propos de Luc c'est que si l'ambiance est en partie déterminée par les conditions de travail, à son tour, l'ambiance influence l'investissement au travail des ouvriers.

L'interdiction totale de l'alcool, c'était en 2007. C'était encore à l'époque de Luciano Biondo, qui est maintenant à Valenciennes, il est retourné chez Toyota. Et c'est lui qui avait... Lui, c'est le groupe, c'est lui qui avait interdit en 2007. Il disait : « C'est normal que les voitures soient mauvaises le lundi, parce que les ouvriers s'étaient bourrés le week-end ». En réunion ils te disent ça ! En CHSCT. Les copains ils étaient fous quoi. (*Rire*) Ils avaient trouvé, ils avaient fait vider, ils passaient par les postes, c'est une anecdote, tellement qu'il a craqué le mec, et il avait fait vider les bennes où tu mets les or-

⁴⁵³ DURAND et HATZFELD, *op. cit.*, p. 113.

⁴⁵⁴ *Ibid.*, p. 144.

⁴⁵⁵ ROT, *op. cit.*

dures dedans, les déchets et tout. Et il s'était amusé à récolter toutes les bouteilles d'alcool. Les bouteilles de bière, les machins, pour dire : « Regardez ! Regardez ! C'est une catastrophe ! C'est un site d'alcooliques ! » (*Rires*) Alors, aujourd'hui, moi je pense qu'évidemment la consommation d'alcool... C'est ce que je vois au montage, c'est un peu aussi au ferrage, ça commence à devenir dur partout, mais le plus dur c'est quand même le montage, les gars boivent pas... Parce que t'as logiquement même pas le droit de venir sur le site ayant bu. Il y a eu des licenciements suite à ça de salariés qui étaient complètement ivres et tout. Il y a eu des licenciements de salariés. J'en ai défendu un il y a quatre, cinq ans. En plus, il avait 38 ans de boîte, proche de la retraite en plus. Bon, le mec était bourré de chez bourré. Je me rappelle parce que c'était devant les portes à ce moment-là. La direction avait dit : « C'est un danger public, un assassin ». Ils étaient à deux doigts de dire que c'est un terroriste. Je me rappelle, il était en logistique, en CPL... Aujourd'hui, plus globalement, évidemment il y a des mecs qui picolent. Mais aujourd'hui t'as... Après ça dépend parce que t'as aussi beaucoup de musulmans qui boivent pas forcément de l'alcool. Encore qu'aujourd'hui, moi j'en connais, hein, des musulmans qui boivent, qui boivent un peu en cachette et tout. Mais au boulot, spécifiquement au boulot, il y en a quand même quelques cas, mais c'est rare. C'est super rare. Mais je pense que les mecs se mettent des mines le week-end et tout, ça c'est quasiment sûr. Même plus qu'il ne faut d'ailleurs. Et aujourd'hui, les gars aussi, ceux que je connais, c'est la culture de la fête chez les ouvriers. Après, au bout d'un moment, les mecs arrivent au boulot défaits, la gueule dans le cul et tout. Après, c'est peut-être l'alcool, mais ça peut être la drogue aussi... Il y a aussi des mecs qui prennent la cocaïne et machin. Ils prennent ça, tu vois, ils se défoncent. Et ça leur permet d'avoir la pêche aussi.

- *Pourquoi il y a eu cette décision en 2007 ? Qu'est-ce qui a poussé Biondo et même PSA à prendre cette décision ?*

Parce qu'il y avait... Tous les constructeurs d'ailleurs ont pris cette décision presque au même moment. Renault pareil, un peu avant nous d'ailleurs. Il y avait une espèce de culture pour dire : « Voilà, c'est une usine avec des gens concentrés, qui travaillent bien ». Aujourd'hui il y a eu un article dans *L'Alsace* sur l'usine excellente. Et c'est incroyable, les mecs au boulot, avant de partir aujourd'hui, ils me disaient tous : « Tu te rends compte, on travaille comme des chiens, les conditions de travail... » Et les mecs ils font... Ils ont pas interviewé les syndicats ce coup-ci, parce que d'habitude ils interviewent les syndicats, cette fois-ci non. En fait, c'est de la propagande.

- *[Cette interdiction] est liée à l'idée de plus de productivité.*

Plus de productivité, une usine où tout est propre, où c'est pas crade... Bien sûr, il y a eu l'histoire de l'alcool, mais il y a eu l'histoire de la cigarette. Bien sûr, il y a eu la loi⁴⁵⁶, mais avant la loi déjà ils voulaient déjà imposer le fait de pas fumer. Comme ils pouvaient pas, comme ils avaient pas la loi avec eux, c'est plus compliqué.

- *À ce moment-là il était interdit de boire au boulot, mais au self c'était autorisé.*

Au boulot tu pouvais boire. Il y avait le Code du travail, jusqu'à très récemment, il disait qu'on tolérait les boissons peu alcoolisées. Moi je me rappelle quand je suis arrivé en 1990, 1991, c'était une tradition ouvrière. On avait 35 minutes de pause à l'époque à la pause repas. Il y avait pas d'*overtime*, de machins, rien de tout ça. Et à chaque fois, t'avais un collègue, l'un fêtait son anniversaire, l'autre je sais

⁴⁵⁶ Luc fait référence à la loi qui interdit la cigarette dans les lieux de travail appliquée depuis le 1er février 2007.

pas, sa gamine faisait sa première communion, j'en sais rien, n'importe quoi. Et tous les jours il y avait un coup à boire. Mais bon, les mecs se mettaient pas minables et tout. C'était sympa. Le problème aussi du fait que t'interdis l'alcool, et la direction, par la suite, pas tout de suite, s'est réapproprié ces moments-là, ce qu'on appelle aujourd'hui les moments de convivialité. Un truc de merde quoi, un truc organisé par le patron, par le chef. Avant, les mecs le faisaient entre eux, le chef était pas là. (...) Jusqu'en 1995, et même au-delà, c'était très présent. D'ailleurs, à un moment donné, ils avaient commencé à faire des moments de convivialité avec de l'alcool encore. Je me rappelle le chef d'équipe achetait ce vin imbuvable, un rosé d'Aix-en-Provence là. Je me rappelle. *(Rires)*

- *Même aux moments de convivialité avec la direction, il y avait de l'alcool.*

Ouais. L'interdiction totale arrive longtemps après, en 2007. Des fois il arrive que des mecs soient bourrés. Mais ça n'arrivait pas si souvent que ça, en fait. Après, t'avais des alcooliques, qui étaient considérés comme malades et tout. Mais c'est autre chose. Même, encore aujourd'hui, si tu veux, les mecs qui sont bourrés, en positif dans les tests et tout, logiquement, si c'est la première fois, ils sont pas licenciés. Il y a pas de texte qui le dit, mais c'est une pratique, un usage chez PSA. À Mulhouse, ailleurs je sais pas. Ou les mecs on leur propose une cure, de se soigner, tout ce que tu veux. Mais bon, il y a pas de licenciement. Je connais des gars qui ont fait des cures, même si après ils continuent à boire. L'idée est de faire la cure pour pas se faire virer, surtout. Et donc, la deuxième fois t'es viré. Aujourd'hui, ils commencent quand même à virer les mecs pour un oui et pour un non.

- *C'est arrivé qu'on vire pour la première fois ?*

Le gars il y a cinq ans, ça n'était jamais arrivé. C'était la première fois. Et comme il était en logistique, qu'il roulait avec des engins, en disant... Mais le gars était pas en train de rouler, il arrivait. Il venait d'arriver, donc ils l'ont arrêté tout de suite. C'est un paysan, un vieux. Quand je dis un paysan, c'était vraiment un paysan. Il bossait à l'usine, mais il avait son lopin de terre et tout. C'est pas péjoratif.

- *Jusqu'à quand il y a eu des moments de convivialité avec la direction avec de l'alcool ?*

Jusqu'à l'interdiction totale, jusqu'en 2007. Et, bizarrement, la direction elle était emmerdée. Parce qu'elle veut s'approprier ces trucs des ouvriers, comme les moments de convivialité, mais du coup c'est plus pareil. C'est de moins en moins convivial et en plus le temps de repas est de plus en plus court. Je me rappelle, il y avait un moment de convivialité, il y a toujours eu des moments de convivialité, et après t'avais la bouffe qu'on organisait avec chef, par exemple, avant les vacances. Au montage, je te parle de 1991, 1992, 1993, on faisait quelques voitures et on arrêtait une heure et demie avant et puis on faisait la bouffe, on picolait, tout le monde était bourré quand on partait en bus, mais c'était sympa, si tu veux. On lançait des cacahuètes au chef qui faisait un discours. *(Rires)* Des trucs comme ça ! Et jamais personne aurait été licencié. C'est là que tu mesures un peu le recul qu'il y a eu. C'est énorme.

- *Les gens appréciaient ces moments, même s'ils étaient contrôlés par la direction ?*

Ouais, mais pas spécialement. Moi j'avais organisé une bouffe oppositionnelle. J'ai fait ça une fois... C'était difficile de l'organiser parce qu'eux étaient là, nous on était là dans le truc : « Non, non, on bouffe pas avec le chef ! ». C'est ça le truc. (...) Mon chef de l'époque était un jeune chef, qui aujourd'hui est dans les bureaux et il est beaucoup plus sympa, il a dû comprendre avec le temps que c'était pas la peine. Il est super sympa avec moi depuis. Il me voit et on discute 20 minutes et tout. Alors qu'à l'époque c'était la guerre, la guerre totale. Un jeune chef, il avait 25 ans, il devait tenir les objectifs et tout. Il voulait imposer ce truc-là. Mais il était tellement con, il avait une capacité à se

mettre tous les gars à dos, puis moi bien sûr j'ai surfé là-dessus. Il était super vénère, en colère. Un an après, il était plus chef. Lui-même il a dit : « Je veux plus faire ça ». (...) Donc, voilà, il y avait ces trucs-là. Mais bon, ce qui a changé, c'est important, je pense, c'est qu'il y avait des moments de bouffe, avant les moments de convivialité, même s'ils étaient organisés par la direction, t'avais le temps de bouffer, les gens ramenaient des trucs, des desserts. On bouffait vraiment bien ! Aujourd'hui, putain, c'est 35 minutes la bouffe. Comment tu peux dire que c'est un moment où tu bouffes en 35 minutes... Maximum 40 !

- *A la fin du poste ?*

C'est au milieu, à 18h. De 18h à 18h30 et après tu taffes jusqu'à 20h30. (*Pause*) Les mecs ils y vont plus parce que c'est hyper court, t'as pas le temps de bouffer, et puis j'ai pas envie de bouffer avec le chef. Et aujourd'hui ils arrivent plus à l'organiser en fait. Dans chaque secteur ils font des trucs, mais ils ont énormément de mal, aujourd'hui il y a quasiment plus rien en réalité. Aujourd'hui, t'as plein de chefs, des fois ils ramènent des pizzas, le mec il prend un morceau et se tire avec et puis il bouffe dans son coin, ou il bouffe avec son pote. Il n'y a plus rien de collectif, ou très peu. Sauf certains secteurs où il y a encore un peu un esprit comme ça, mais ça se fait quasiment plus. Ça se fait pas parce que les mecs ne veulent pas. D'abord, il y a pas le temps, et puis les mecs ils veulent boire un coup de temps en temps. En 40 minutes tu manges pas... (...) Une heure et quart, une heure et demie, bon, ok. Mais là c'est pas la peine. C'est un truc uniquement pour la forme.

Règlement intérieur de PSA-Mulhouse⁴⁵⁷

Article 13 :

Il est interdit de pénétrer ou de séjourner dans le site en état d'ivresse, ou sous l'emprise de la drogue.

Il est interdit à tout salarié d'introduire ou de distribuer dans le site des stupéfiants, ou toute substance détournée de son usage licite, ou des boissons alcoolisées. La consommation de boissons alcoolisées dans l'enceinte du site est interdite. Tout salarié occupé à des travaux dangereux, à un poste à risque pour lui-même ou pour des tiers, à un poste isolé, à un poste à grande exigence en matière de sécurité, ou qui manipule des produits dangereux, pourra être soumis à l'usage de l'Alcootest, ou de tout appareil similaire, en considération des risques créés par un état alcoolique manifeste et constituant un danger pour l'intéressé ou son environnement. Ce contrôle se fera en présence d'un témoin appartenant au site. En cas de contestation, les parties pourront procéder à une contre-expertise. (...)

Article 19 :

Sont interdits tous actes contraires aux lois et règlements en vigueur, aux bons rapports entre les membres du personnel, à la sécurité des personnes et des biens, au bon déroulement du travail et d'une manière générale tous actes susceptibles de nuire ou ayant un caractère fautif au sens de la jurisprudence en vigueur.

Article 20 :

⁴⁵⁷ Version de mars 2013.

Chacun est tenu d'obéir à ses supérieurs hiérarchiques. Le personnel d'encadrement à tous les échelons, ainsi que toute personne habilitée par la Direction, notamment les membres du Service Sécurité Générale, ont autorité pour faire respecter la discipline. (...)

Article 27 :

Tout membre du personnel est affecté à un poste de travail qu'il ne peut quitter sans autorisation préalable.

Toute personne se déplaçant dans le site doit pouvoir présenter une pièce justificative délivrée par la hiérarchie ou par toute personne habilitée par la Direction.

Article 28 :

Sous les réserves prévues à l'article 27, tout membre du personnel est tenu de respecter les horaires en vigueur dans le site. Il ne peut pénétrer, ni séjourner sans autorisation dans le site en dehors de son horaire individuel de travail. (...)

Article 33 :

Le personnel emportant du matériel ou des documents appartenant à la Société doit présenter un titre justificatif.

En cas de disparition du matériel ou de vols répétés, la Société pourra effectuer, dans les conditions les plus respectueuses de la personne concernée et en présence d'un tiers appartenant au site, des contrôles d'objets, ou de véhicules personnels à l'intérieur du site. Dans ce cadre, les salariés pourront également être amenés à ouvrir leurs armoires individuelles. En cas d'opposition du salarié, la Direction pourra demander l'intervention d'un officier de police judiciaire.

L'interdiction de l'alcool et la répression des comportements qui pourraient entraver la « fluidité industrielle » vont dans le sens d'un renforcement de la discipline au travail, sous la forme d'interdictions, de sanctions, de mises à pied, ou de licenciements disciplinaires. Ce qui était autrefois toléré et qui faisait l'objet d'une régulation conjointe entre ouvriers, syndicats et encadrement, est considéré depuis quelques années comme contraire à l'ordre productif exigé par la direction.

2.2. *Surveiller et produire*

L'image de l'usine comme un univers concentrationnaire est un lieu commun des représentations du travail ouvrier. Chez Karl Marx, la subordination technique de l'ouvrier au travail uniformisé donne naissance à une discipline militaire qui devient le régime général de la fabrique. Reprenant une formule de Charles Fourier, il affirme que l'usine se transforme alors en un « bagne mitigé », où le patron « formule en législateur privé et selon son bon plaisir le pouvoir autocratique dont il dispose sur les ouvriers »⁴⁵⁸. Nous avons déjà affirmé que ce régime, fait de contrainte, n'avait plus cours pendant les Trente glorieuses, où le consentement était également au fondement

⁴⁵⁸ MARX, *Le Capital*, op. cit., p. 411.

de la mise au travail des ouvriers (sans que toutefois la coercition soit entièrement exclue du mode de gestion de la main-d'oeuvre). Comme l'affirme aussi Jean-Paul de Gaudemar, la discipline n'est pas toujours suffisante pour garantir la mise au travail des ouvriers⁴⁵⁹. Dans une certaine mesure, les formes d'autonomie dont jouissaient les ouvriers à PSA-Mulhouse, par exemple dans l'organisation de leur temps de travail (la possibilité de faire de l'avance, de trouver des compromis avec l'encadrement, etc.), ou dans les pratiques clandestines se déroulant dans l'atelier (la « perruque », la consommation d'alcool, etc.) avaient fait que l'usine ne pouvait pas se résumer à une institution totale.

PSA formulait toujours en législateur privé son pouvoir sur les ouvriers, mais ces derniers jouissaient d'une autonomie relative quant au travail prescrit et aux normes dans l'atelier. Par exemple, la place qu'occupe la musique dans les chaînes de montage de Renault-Flins est révélatrice de ces latitudes négociées avec l'encadrement dans une usine automobile. Benoît Gautier affirme que l'encadrement s'oppose à ce que les opérateurs écoutent de la musique, parce que celle-ci serait un frein à la productivité. Néanmoins, la musique « s'est imposée jusqu'à être tolérée, jusqu'à être considérée par les opérateurs comme une sorte d'*acquis social*, obtenu en reconnaissance de la dureté de leur travail. Pour eux, la musique est une contrepartie qui leur est due, un confort qui leur permet de supporter la pénibilité notoire de leur tâche ». En effet pour les ouvriers, à travers l'écoute de la musique sur les chaînes de montage, il s'agit de « reprendre une forme de contrôle sur son environnement sonore »⁴⁶⁰. En ce sens, des marges de manoeuvre peuvent toujours être négociées par rapport à la discipline au travail.

Les changements à l'oeuvre décrits jusqu'à présent vont dans le sens d'un renforcement du despotisme patronal dans l'atelier, où « la prescription déborde (...) la seule prescription de la tâche et normalise tout autant les comportements de l'individu sur le lieu de l'usine, en dehors des séquences de travail proprement dites »⁴⁶¹. L'interdiction totale de l'alcool en 2007 et la nouvelle intolérance à l'égard de sa consommation marque cette transition d'un régime à un autre. De même, la question de l'alcool nous invite à nous interroger sur le développement de la consommation d'autres substances à l'usine comme le cannabis. Dans cet extrait d'entretien avec un ouvrier du montage et militant à la CGT⁴⁶², nous constatons que le cannabis occupe chez les jeunes ouvriers

⁴⁵⁹ GAUDEMAR (de), *op. cit.*

⁴⁶⁰ GAUTIER Benoît. « Bruits de chaîne. La musique comme aménagement du poste de travail dans un atelier de montage automobile », *Communications*, vol. 89, no. 2, 2011, p. 147-158.

⁴⁶¹ ECKERT, *op. cit.*, p. 164.

⁴⁶² Pour qui nous avons préféré garder une anonymisation totale, en raison des pratiques illicites qu'il décrit dans l'atelier.

une place analogue à celle de l'alcool autrefois, dans un contexte où les écarts à la norme sont moins tolérés. Nous voyons qu'en quelque sorte, le thème des « classes dangereuses » est toujours présent, cette fois-ci à travers les discours sur les jeunes intérimaires. Si dans le discours de nos enquêtés la consommation de cannabis est le fait de « jeunes de quartier », Fabien Brugière défend que « la consommation de cette substance psychoactive sur le lieu et lors du temps de travail – ou à leur périphérie – ne se résume pas à une déviance importée de l'extérieur, mais doit s'appréhender comme construite dans le cadre d'une interaction avec le contexte organisationnel du travail »⁴⁶³. Selon Fabien Brugière, la consommation de cannabis à l'usine peut être apparentée à une « idéologie défensive » face aux conditions de travail dégradées. Néanmoins, s'en tenir là ce serait négliger les effets générationnels. Comme l'affirme cet enquêté, la consommation de cannabis ne concerne pas tous les ouvriers. En un certain sens, comme l'alcool autrefois, il peut contribuer d'une certaine manière - au moins dans l'atelier - à « faire groupe ».

Écoute, aujourd'hui, il y a beaucoup de précaires. Rappelle-toi, il y avait le SD⁴⁶⁴, là où il y avait Christian qui bossait. C'était la fumerie pendant la pause. Les mecs ils fumaient comme des malades. Je me rappelle, t'arrivais là-bas dans l'atelier, putain, juste avec l'odeur t'étais... (*Rire*) Tellement c'était dans l'air, incroyable ! Et aujourd'hui, d'ailleurs, il commence à y avoir une répression très forte, bien sûr de la part des chefs d'équipe et tout, mais aussi c'est Securitas⁴⁶⁵ qui a repris, c'est plus Peugeot. Et bien sûr, à la pause de 11h, les mecs sont devant l'atelier, là il faut beau, ces derniers temps il fait beau, à 11h ils font leur pause dehors. Des fois je voyais partir des mecs et ils étaient dans leur voiture. Mais bon, en fin de compte, les mecs sortaient et il y avait une fumée... (*Rire*) C'est aussi traditionnel, t'as beaucoup de jeunes de quartier. Moi je fume pas au boulot, parce que après je peux plus bosser quoi. Il faut être un peu habitué, sinon c'est...

- *T'en as jamais consommé au boulot ?*

Au boulot non. Moi je fume trop peu pour pouvoir faire ça. Sinon, je peux plus travailler, c'est pas possible. Il y en a qui peuvent parce qu'ils fument comme certains boivent régulièrement. Moi je peux pas. Mais la dernière fois, il y a quatre, cinq jours, t'as Securitas, les mecs ils passent comme ça au montage, ils passent tout doucement, ils regardent les gens, comme ça. Mais c'est délirant. Je me dis, putain, en prison ils sont plus libres que chez Peugeot ! C'est terrible ! Et puis, la dernière fois, il y avait un gars qui a roulé un pétard, il l'avait roulé, il l'avait pas fumé, les mecs ils passent soudainement et il s'est fait gauler. Ils l'ont mis en fin de mission. Je leur dis : « Mais les mecs, putain, planquez-vous ! » Il le faisait devant tout le monde.

⁴⁶³ BRUGIÈRE Fabien, « Planer en piste : la consommation de cannabis chez les ouvriers de l'assistance aéroportuaire », in CRESPIEN Renaud, LHUILIER Dominique et LUTZ Gladys (dir.), *Se doper pour travailler*, ERES, 2017, p. 171-188.

⁴⁶⁴ Tournée du week-end, samedi-dimanche.

⁴⁶⁵ Entreprise privée de sécurité et surveillance.

Tout comme pour l'alcool ou le cannabis, le vol de matériel à l'usine (appelé « faire perruque » par les ouvriers, pratique très présente dans les industries mécaniques, et qui concerne également la fabrication d'objets pendant le travail), est un autre élément qui permet d'évaluer le degré de permissivité et de tolérance de l'encadrement à l'égard de comportements clandestins. Michel Anteby rappelle, en s'appuyant sur la lecture des règlements intérieurs de plusieurs industries ainsi que sur des entretiens avec des salariés retraités de l'industrie aéronautique, que cette pratique a toujours été pénalisée mais qu'elle a été observée régulièrement, souvent avec une complicité de l'encadrement⁴⁶⁶. Ce même enquêteur affirme qu'il est devenu de plus en plus difficile, sinon impossible, de voler du matériel en raison de la surveillance accrue⁴⁶⁷. Toutefois, Michel Anteby affirme que les syndicalistes ont longtemps été méfiants vis-à-vis cette pratique, qui, selon eux, remplacerait les mobilisations collectives. Nous pouvons comprendre alors les propos de cet enquêteur, pour qui les ouvriers sont plus susceptibles de se faire licencier pour des pratiques autrefois tolérées, ou tout simplement moins réprimées.

Il faut faire gaffe et tout parce que tu peux être dénoncé. Il faut faire gaffe. (...) En plus, dans certains coins il y a des caméras. Moi je dis aux gars : « Oubliez ça, c'est mieux, tu risques ton poste pour des conneries ». Mais c'est juste pour la petite histoire. Aujourd'hui t'as une répression immense. C'est ce qu'ils appellent les « problèmes de comportement ». Ça fait juste rire... Non, mais c'est des trucs de plus. T'as le boulot, qui est galère, à côté t'as plein de contraintes, tu peux pas avoir ton café au poste parce que c'est l'usine excellente, l'usine propre, mais tu peux plus rien faire ! Ton sac tu peux pas l'avoir à ton poste, il faut le ranger dans un casier très loin de ton poste, où tu peux pas y aller parce qu'il est trop loin. Et ça devient pesant... En plus, il y a les cadences. T'as le chef, si la chaîne s'arrête trente secondes, il vient : « 5S ! 5S ! » Il faut nettoyer. Le mec, je lui dis au bout d'un moment : « Je suis pas femme de ménage ! Il faut embaucher des gens pour nettoyer ». Il y a tout ça et c'est aussi un moyen pour que les gens se causent pas. Parce que si les chaînes s'arrêtent, ils causent avec moi. Tout d'un coup t'as le chef qui se pointe. Il veut savoir ce que je leur ai dit... Des fois je discute même pas de syndicat ou de politique, je suis juste un être humain ! Je veux discuter avec le gars, je suis pas en train de leur filer une carte à tous non plus.

La suppression des moments de « convivialité » pendant les heures de travail, l'interdiction de la consommation d'alcool et la répression qui l'entoure font penser à un renforcement de la

⁴⁶⁶ ANTEBY Michel, « La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, n°45 (4), p. 453-471.

⁴⁶⁷ Même constat fait par Fabienne Lauret : « Aujourd'hui, l'externalisation et la disparition des ateliers où il y avait le plus de perruque, alliées à une surveillance accrue et une intensification des processus de production, ont largement modifié, ralenti et rendu presque invisible la perruque à Renault-Flins. », LAURET, *op. cit.*, p. 67.

discipline d'atelier. Pourtant, parler des nouveaux interdits au travail n'est qu'une des manières dont les ouvriers parlent des transformations des rapports au travail.

3. Sylvie : quand une ouvrière parle des changements au travail

Les femmes ont toujours été peu représentées dans le monde ouvrier et PSA-Mulhouse n'est pas l'exception : en 2016, on compte 806 ouvrières contre 4 241 ouvriers, soit seulement 16,4% de l'effectif des agents de production⁴⁶⁸. Le plus souvent, elles ont été concentrées dans certaines branches de l'industrie, comme le textile⁴⁶⁹, ou dans certains ateliers de l'industrie automobile, comme la garniture. Aujourd'hui, la féminisation des ateliers est inégale à PSA-Mulhouse. Elles sont fortement concentrées en QCP, où elles représentent 36,05 % de l'effectif ouvrier. Elles sont néanmoins moins nombreuses au montage, où elles ne représentent que 17,53 % de l'effectif ouvrier. Enfin, leur nombre décroît au ferrage, en emboutissage et en forge, où elles ne représentent respectivement que 10,4 %, 8,76 % et 4,04 %⁴⁷⁰.

Cette présence, souvent discrète, dit Henri Eckert, les aurait placées dans une situation d'« étrangeté » : elles font partie de l'équipe, tout en étant extérieures à l'ordre social masculin de l'atelier⁴⁷¹. Toutefois, cette distance au reste du groupe ouvrier se redouble d'une proximité qui fonde l'ambiance de l'atelier dans lequel elles travaillent. Les ouvrières ne sont pas seulement l'objet de commentaires de leurs collègues masculins, ni un sous-groupe produit par la division genrée du travail. Elles ne forment pas non plus une « minorité silencieuse » dans l'atelier⁴⁷². Nous verrons à partir d'une étude de cas qu'elles sont profondément imbriquées dans les relations denses des ateliers de production, mais aussi que les transformations des rapports dans l'atelier modifient cette position.

3.1. Être une femme dans une usine d'hommes

⁴⁶⁸ Bilan social de l'année 2016.

⁴⁶⁹ GALLOT Fanny, *En découdre. Comment les ouvrières ont révolutionné le travail et la société*, La Découverte, Paris, 2015.

⁴⁷⁰ CHSCT ordinaire du 26 septembre 2017.

⁴⁷¹ ECKERT, *op. cit.*

⁴⁷² Une des principales critiques adressées à *Retour sur la condition ouvrière* de Stéphane Beaud et Michel Pialoux était d'avoir trop peu accordé la parole à des ouvrières. Voir à ce sujet le compte-rendu de Philippe Alonzo, « Stéphane Beaud et Michel Pialoux Retour sur la condition ouvrière, Paris, Fayard, 1999, 468 p. », *Travail, genre et sociétés*, vol. 4, no. 2, 2000, p. 208-211.

Sylvie n'a pas toujours été cariste au ferrage. Mince, cheveux courts, elle parle fort au cours de l'entretien que nous réalisons place de la Réunion avec elle en juin 2014. L'entretien est fortement influencé par le contexte dans lequel il a lieu : quelques mois plus tôt, PSA fait signer le NCS aux organisations syndicales et le plan commence à se mettre en place à Mulhouse. L'accord, les changements au travail, la crainte de l'avenir, la perte des acquis, etc., sont au centre de ses propos. Sylvie a un discours très direct, comme d'autres ouvrières avec qui on a réalisé des entretiens, et revendique sa place en tant que femme à l'usine. Elle se dit indépendante des syndicats, même si elle sympathise avec la CGT : « Moi je vote CGT. Alors, après, moi je vote toujours CGT parce qu'ils défendent l'ouvrier. Après, me demander de me syndiquer, non, parce que dans chaque syndicat il y a quelque chose qui me déplaît ». Le débrayage de septembre 2013 est le premier auquel elle participe. Les autres fois que les syndicats (principalement la CGT) appelaient à un débrayage, les raisons lui semblaient moins importantes. Lorsqu'il s'agit de faire face à la hiérarchie elle fait appel à la déléguée CFTC de son secteur. Elle se dit d'elle-même têtue et ne mâche pas ses mots : « Moi je n'ai pas de demi-mesure, donc j'ai besoin de quelqu'un qui me tempère ».

La déléguée CFTC lui permet ainsi de trouver un arrangement entre sa hiérarchie et elle, préservant ainsi l'ordre de l'usine, empêchant le mécontentement de se manifester de manière trop brutale et assurant l'obtention de ce qu'elle demandait au départ. C'est ce qu'elle nous rapporte dans un épisode de confrontation entre son chef et elle : « Vraiment naïve, j'avais fait tout ce que [le chef] m'avait demandé. Plusieurs postes, des déclics, un projet individuel, et simplement parce que je lui ai dit qu'il commençait à me casser les pieds, qu'il me faisait chier à me changer toujours de poste sans arrêt, il voulait me supprimer une prime ». La déléguée CFTC intervient alors pour discuter avec le chef, afin de lui rappeler qu'il ne peut pas appliquer de sanction disciplinaire s'il ne suit pas les procédures du règlement intérieur. Enfin, de manière générale, Sylvie affirme avec fermeté son indépendance tout au long de l'entretien : « Puis, moi j'appartiens à personne. »

Elle est entrée chez PSA-Mulhouse en 1999, en tant qu'intérimaire à l'atelier garniture avec un diplôme de couturière obtenu dans un lycée professionnel. L'atelier a fermé au bout de trois ans et Sylvie a été mutée au montage en MV, puis en RF. Elle décrit cette période au montage comme une période difficile, en raison des conditions de travail, qui l'ont presque poussée à démissionner : « C'était dur aussi, parce que je montais 360 fois dans la voiture. Monter, descendre, monter, descendre. À la fin de la journée on sentait plus nos mains. C'était fatigant et pénible, c'était épuisant. Et j'en étais arrivée à un moment où j'en pouvais plus... ». Elle réussit à tenir jusqu'en

2010, lorsqu'elle est mutée sur un autre secteur, encore plus difficile. Sylvie dit qu'à ce moment-là, elle a « fait un refus total » et qu'elle souhaitait passer le permis CACES⁴⁷³ pour devenir cariste et sortir de la chaîne. Néanmoins, son responsable de fabrication invoque le fait qu'elle est une femme pour refuser qu'elle passe le permis. Sa force physique est invoquée comme un argument dans la distribution du travail dans les ateliers : le poste de tractoriste serait inaccessible aux femmes car elles ne pourraient pas porter des charges de plus de neuf kilogrammes.

Dans l'extrait d'entretien suivant, elle revient sur la période difficile lorsqu'elle change de poste en 2010 et explique comment elle a réussi à sortir de la chaîne :

- C'était quoi comme poste ?

C'étaient des postes très difficiles. J'ai refusé de tenir tous les postes qu'ils me proposaient, je les refusais. Dans ma tête j'ai dit : « Non ». J'ai dit : « Stop ». J'étais convoquée au bout d'un mois chez le RG et il m'a dit : « Vous êtes jeune, vous savez ce que vous risquez si vous voulez tenir aucun poste ». Je lui ai dit : « C'est pas que je ne veux pas, c'est que je ne peux plus ». Il m'a dit : « Écoutez, continuez comme ça et vous allez vous faire licencier ». Donc, je suis sortie et comme j'ai pleuré à ce moment-là, j'ai été fumer une cigarette et j'ai rencontré le directeur du montage. Il m'a vu pleurer. Et là j'ai tout déballé. Je lui ai dit : « Ce que je ne comprends pas c'est pourquoi on me refuse que je passe le CACES, parce que je suis une femme, parce que soi-disant ils ont pas besoin de femmes ». Il dit : « Ah bon, on n'a pas besoin de femmes ? Je vais regarder ». Trois semaines après je le passais. Mon RG et mon chef me disaient toujours : « Non, ils ont pas besoin de femmes, on a besoin d'hommes en tant que caristes ».

- Pourquoi ?

Parce que à Peugeot ils ont fait un système où on charge à la main les containers des petits trains. Les caristes, c'est vrai que ça se fait de moins en moins au montage. Par exemple, au ferrage il y a des caristes, parce qu'il faut quand même charger les camions, décharger les camions. Mais, ça les intéressait pas que j'aie en tant que cariste, ça n'intéressait pas mon RG. Et donc, trois semaines après, je passais le CACES. C'est le directeur du montage qui m'a trouvé la place au ferrage.

La question du rapport entre les genres au travail est présente tout au long de l'entretien comme un prisme à travers lequel elle lit les transformations en cours à l'atelier. La division genrée du travail à l'usine a été bien documentée par divers travaux qui ont montré qu'il existe une

⁴⁷³ Certificat d'aptitude à la conduite en sécurité.

distribution des postes au travail selon le genre des individus⁴⁷⁴. PSA n'est pas l'exception, d'une part, par la faible proportion de femmes présentes à l'usine, d'autre part, par leur concentration dans certains secteurs (garniture dans le passé, préparation aujourd'hui). C'est le sens de la plainte de Sylvie, à qui on refuse de devenir tractoriste : « Ils en voulaient pas, parce que eux ils voulaient vraiment des tractoristes en fait. Tractoristes, nous en tant que femmes, on peut pas faire. » C'est seulement grâce à l'intervention *in extremis* du directeur du montage qu'elle a pu obtenir un poste de cariste au ferrage. Alors que PSA apparaît comme un système verrouillé, l'exemple de Sylvie montre que des arrangements informels sont toujours possibles entre les ouvriers et la direction. De même, ce que nous rapporte notre enquêtée sur sa place en tant que femme à l'usine fait aussi écho à ce que Danièle Kergoat affirmait dans les années 1970 : la condition des ouvrières doit être pensée en tant que telle, et des éléments de l'univers de travail (tels que temps de travail, salaire, qualification, etc.) correspondent à un univers de sens différent de celui de leurs collègues masculins⁴⁷⁵. Nous pouvons nous appuyer sur le regard qu'elle porte sur les transformations au travail à partir de sa position pour mieux les décrire.

3.2. « C'est devenu rigide »

Ses propos quant aux changements au travail depuis la crise sont de deux ordres. Tout d'abord, ils concernent sa situation personnelle en tant que femme, notamment les arrangements qu'elle trouvait avec son chef par rapport à ses horaires. Ensuite, ils portent sur transformations des relations hommes/femmes au sein des ateliers. Ils relèvent tous les deux des modes de régulation des conflits au sein de l'atelier. Elle décrit dans cet extrait le « raidissement » des rapports avec les chefs. Si dans le passé elle pouvait « aller voir le chef » afin de trouver des arrangements pour qu'elle puisse s'absenter une demi-heure du travail pour prendre en charge ses enfants, les chefs se

⁴⁷⁴ Voir à ce sujet les travaux de Danièle Kergoat (cf. *Se battre, disent-elles...*, La Dispute, Paris, 2012), ou de Miriam Glucksmann pour le monde anglo-saxon (cf. *Cottons and Casuals: The Gendered Organisation of Labour in Time and Space*, Sociologypress, Durham, 2000). Pour une perspective comparatiste en histoire, voir : LEE DOWNS Laura, *L'inégalité à la chaîne. La division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre (1914-1939)*, Albin Michel, Paris, 2002. De même, Manuella Roupnel-Fuentes constate que les femmes sont le plus souvent affectées au travail à la chaîne chez Moulinex. Voir : ROUPNEL-FUENTES Manuella, *Les chômeurs de Moulinex*, Presses Universitaires de France, Paris, 2011.

⁴⁷⁵ De cette hétérogénéité de la condition ouvrière, Danièle Kergoat ne tire pas comme conclusion une compartimentalisation des « identités ». Au contraire, il s'agit de les embrasser ensemble : « C'est en cela qu'il y a autonomie de la situation des femmes et des hommes de la classe ouvrière : dans le cas de la force de travail féminine, les mécanismes d'exploitation copient, utilisent et redoublent les mécanismes de domination ; du même coup, exploitation et domination forment un système intégré où la marge de liberté des femmes (en tant que femmes, en tant que travailleuses) est extrêmement réduite : la main-d'oeuvre féminine se voit imposer dans l'entreprise un statut dont il lui est pratiquement impossible de sortir », KERGOAT Danièle, « Ouvriers = ouvrières ? Propositions pour une articulation théorique de deux variables : sexe et classe sociale », in KERGOAT, *op. cit.*, p. 44.

présentent désormais « moins tolérants » et moins compréhensifs : « Pour une demi-heure on s'arrangeait ». Cela est dû au changement dans le recrutement des RU, autrefois ouvriers qui « montaient », maintenant bacs pro embauchés directement dans des fonctions d'encadrement, mais aussi aux nouvelles contraintes liées à la compétitivité de l'entreprise. Il est de plus en plus difficile qu'un ouvrier (ici une ouvrière) s'absente de son poste de travail, même une demi-heure, ou qu'il/elle refuse de travailler les samedis.

De la même manière, si auparavant les relations homme/femme étaient faites de plaisanteries de part et d'autre, de coups et contre-coups, au niveau de l'atelier entre les ouvriers, si elles étaient prises en charge et régulées collectivement, elles sont aujourd'hui prises en charge et régulées par la direction. Dans le passé, il existait des formes autonomes de régulation des rapports entre les ouvriers. Pour un observateur extérieur, les blagues à caractère sexuel adressées aux ouvrières par leurs collègues, ce que François Bon appelle le « leitmotiv de l'obscène »⁴⁷⁶, pouvaient apparaître comme un comportement déviant. Pourtant, qu'un ouvrier dise à une ouvrière « tu as un beau cul », était une affaire régulée entre eux/elles par des réponses qui remettaient à leur place les hommes et permettaient aux femmes de garder la face⁴⁷⁷. Comme nous l'avons dit, les femmes étaient le plus souvent concentrées dans certains ateliers. Or l'externalisation de la garniture fait que les ouvrières comme Sylvie doivent être reclassées aux côtés de leurs collègues masculins. De plus, l'embauche massive d'intérimaires à partir des années 1990, signifie l'entrée de jeunes femmes à l'usine. Ce double mouvement entraîne un changement important dans la relation hommes/femmes à l'usine⁴⁷⁸. Comme l'affirme Sylvie, les jeunes femmes intérimaires tolèrent moins ces commentaires et délèguent davantage à la hiérarchie la résolution de conflits de harcèlement.

- Il y a le NCS qui vient de passer, il y a les négociations autour de l'overtime, le fractionnement des congés, je ne sais pas si vous avez pu suivre.

Oui, on en a discuté justement. On a eu un briefing spécial par rapport au CE qui vient de se dérouler. Et donc, voilà, il y a des nouveaux horaires. Bah, déjà ils nous ont supprimé notre quatrième semaine

⁴⁷⁶ BON François, *Sortie d'usine*, Les Éditions de Minuit, Paris, 2011, p. 55.

⁴⁷⁷ Nous pouvons citer encore une fois le témoignage de Fabienne Lauret de son expérience à l'atelier couture de Renault-Flins. D'après elle, peu d'hommes se rendent à l'atelier couture, « hormis les mécaniciens qui réparent les machines, les chefs, les gars de la coupe ou les conjoints des ouvrières ; les autres prennent le risque de traverser l'atelier sous quelques sifflets ironiques et gentils quolibets du style : « Il est mignon celui-là ! », surtout s'il est jeune... Juste retour humoristique de tous les énormes sifflets que subit invariablement toute femme passant dans un atelier d'hommes », LAURET, *op. cit.*, p. 123.

⁴⁷⁸ Dont un des aspects est la remise en cause de la masculinité ouvrière. Voir : BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Notes de recherche sur la concurrence garçons/filles et sur la remise en cause de la masculinité ouvrière », *Travail, genre et sociétés*, vol. 8, no. 2, 2002, p. 73-103.

de congés, quand même. Alors, ils disent pas qu'ils l'ont supprimée. Mais ça me fait bien rire, parce qu'ils nous l'ont quand même supprimée. C'est sûr qu'on a les jours fractionnés, mais on n'a plus notre semaine complète. Après, là les nouveaux horaires, bon, on est baisés en fait. Ah oui, on fait pratiquement une demi-heure de plus. Donc, voilà. Alors, moi ce que je comprends pas c'est que les gens ils disent rien. Tout simplement parce qu'ils ont peur de perdre leur emploi. Ils ont peur de la fermeture de Mulhouse, mais... Voilà, moi personnellement, je dis rien de bien sur Peugeot en ce moment. Donc, là avec le nouveau contrat on est soi-disant sauvés jusqu'en 2020. Là ils vont investir 200 millions d'euros pour refaire une ligne de montage. Ils vont investir pour permettre à une nouvelle voiture de se mettre en place, mais moi je dis que c'est des paroles. Parce que ce qui s'est passé à Aulnay, à Aulnay ils ont fait des promesses, avec beaucoup de volontariat... Disons qu'ils demandent beaucoup aux personnes, de sacrifices, et puis on voit où on en est pour Aulnay.

- *Donc, du coup, vous dites rien de bien en ce moment sur PSA. Ça a changé ? Avant peut-être les conditions étaient meilleures.*

Ah, c'était mieux avant. Là, depuis quelques mois on a quand même perdu la subrogation. Quand on tombe malade on n'est plus payés. Là maintenant si on tombe malade, on se retrouve à attendre la sécurité sociale, ce qui était un acquis qu'on avait, c'est un droit de l'Alsace qu'on perd. Tout simplement parce que comme Peugeot c'est national, ils veulent se baser partout pareil. Le fait d'avoir perdu notre semaine, qu'on puisse plus avoir nos quatre semaines de congé, même prendre notre semaine comme nous on le veut, si à la limite ils veulent fermer que trois semaines en août, au moins qu'on puisse prendre notre quatrième semaine comme on la veut. Là ils prennent des jours et ils les fractionnent, c'est eux qui décident quand est-ce qu'on va les prendre ! Après, il y a eu les *overtime*. Au lieu de reprendre à 5h25, on va prendre à 5h15. On va finir à 13h06. Et de 13h06 on va finir à 20h42. C'est plus long, pour le même salaire.

- *Qu'est-ce qui rend les gens le plus mécontent ? L'overtime, le fractionnement ?*

Ce qui embête le plus les gens c'est de ne pas avoir eu d'augmentation générale depuis trois ans. On a rien eu de plus depuis trois ans. Rien de plus depuis trois ans.

- *C'est ce qui vous embête le plus ?*

C'est un... Et là en ce moment, sachant que là il y a un système qui va s'arrêter, au mois de juillet ça s'arrête. Là, en fait toutes les personnes qui font un pas de côté, et bah ils les licencient. Avant, il y avait du social, maintenant il y en a plus. Là, même les chefs, tout le monde pareil, là il y a deux chefs la semaine dernière qui ont été virés... (...) Quand on avait des besoins, on allait voir notre chef, pas forcément en prenant des gants, je veux dire. Mais là, maintenant il y a des gens qui ont l'habitude d'avoir certains rapports avec le chef, qu'ils ne supportent plus. Il y en a qui se sont fait virer, ils se sont carrément fait virer parce qu'ils ont été insultants ou grossiers. Et alors qu'en fait c'était habituel, on s'exprime comme ça. Par exemple, nous quand on travaillait avec un chef on le tutoie. Bon, bah maintenant ça va arriver que le chef va être la personne hostile.

- *C'est devenu un peu plus rigide...*

Rigide, voilà, tout à fait, c'est devenu rigide.

- *Ça s'exprime dans le rapport au chef ?*

Ils sont moins tolérants. Beaucoup moins tolérants et on arrive moins à discuter. Maintenant ils sont formatés, dès qu'ils arrivent, ils sont formatés et maintenant ils essaient plus du tout d'essayer d'arran-

ger les personnes. Par exemple, moi ça fait quinze ans que je travaille à Peugeot. Avant, quand on avait un souci, par exemple, moi récemment j'avais besoin d'emmener le petit au bus, j'avais juste besoin d'une demi-heure, de rentrer et de revenir. Là nos chefs ils nous retirent jamais nos heures. Pour une demi-heure on s'arrangeait. Et bah là, tout est contrôlé, tout est.... Ça c'est des choses que nous ça nous gêne, parce qu'on n'a pas l'habitude. Nous les anciens on n'a pas l'habitude.

- *Depuis quand c'est comme ça ?*

Depuis un an. À peu près depuis un an. Et on n'a pas l'habitude.

- *Vous les anciens, c'est les personnes qui ont plus de dix ans ?*

Ouais, les personnes qui ont plus de dix ans elles ont pas l'habitude. On n'a plus l'habitude. C'est pareil, avant les chefs, les gens arrivaient, entraient dans Peugeot, ils étaient ouvriers et ils montaient les échelons. Maintenant, c'est des jeunes qui sortent de l'école, et ils sont formatés, et ils font pas du tout de social, ils n'en ont rien à faire dans le genre. Ils n'en ont rien à faire qu'on soit seule, avec des enfants, et que bah nous les samedis, nous en tant que femme on a du mal à les faire. Parce que déjà on voit très peu nos enfants, alors tant qu'à faire, les samedis on est obligés d'être avec eux. Mais ça, ils comprennent pas. Pour eux on doit venir. Voilà, on travaille à PSA, on doit venir.

- *Parce que vous êtes seule avec un enfant.*

Et ça ils comprennent pas. Parce que pour le moment j'ai un chef compréhensif. Il essaie de faire travailler les hommes, parce que leurs femmes sont là pour s'occuper de leurs enfants. Moi il essaie de me laisser tranquille. Mais je suis quand même obligée d'en faire, vis-à-vis des autres. Si c'est pas obligatoire, il essaie quand même de s'arranger. Mais dans certains secteurs, ils s'en foutent.

- *Qu'est-ce qui se passe si vous êtes obligée de venir un samedi ? D'aller un samedi au boulot ?*

Bah, ils sont tous seuls, à la maison. Je suis obligée de prévoir, de faire à manger. Bon, ça va, ils ont quatorze et dix ans. Ils arrivent quand même à se gérer. Mais je suis quand même obligée de prévoir à manger le soir ou le lendemain après-midi. Ils vont pas attendre que j'arrive pour manger parce qu'ils ont faim. Après, le soir, même dans la semaine c'est dur parce que... (Pause) Quand je suis de l'après-midi, j'arrive des fois, je rentre et ils ont pas mangé. C'est difficile pour nous en tant que femmes de travailler seules.

- *Il y a même des chefs qui ont été licenciés. Même s'ils sont plus rigides, ils sont pas à l'abri.*

Même eux ils sont plus à l'abri. À l'heure actuelle, depuis le début de l'année, même eux ne sont plus à l'abri.

- *C'est pour quelle raison qu'ils ont été virés ?*

Il y en a un d'entre eux, soi-disant il a détourné de l'argent d'un déclin. Parce que chaque personne doit proposer une idée, et si elle est valable, on reçoit une petite prime. Et soi-disant il gardait les déclins et il les donnait à certaines personnes et ils se partageaient l'argent. Après il y a un autre, c'est du harcèlement. Parce que à chaque fois qu'il y avait des intérimaires qui venaient... C'était pas du harcèlement... Moi ce genre de harcèlement me touche pas. Moi je suis une ancienne. Quand on me dit que j'ai un beau cul, je dis : « Merci... » (Elle attend notre réaction) Non, mais voilà, moi je travaille avec des hommes depuis des années, quand on me dit des trucs comme ça j'en ai rien à faire. Ça ne me touche pas. Mais il y a des petites intérimaires, des petites jeunes de vingt ans qui arrivent, qui sont choquées par ce genre d'attitudes, qui pour nous les anciens ça ne nous touche pas. C'est parce qu'en fait c'est une manière de faire de tout le monde. C'est parce qu'on travaille avec très peu de femmes,

c'est sûr que des petites jeunes, des petites femmes, tout de suite elles se laissent faire. Nous les anciennes ça nous touche pas, on a l'habitude. Mais les petites jeunes qui sortent de l'école, pour elles c'est du harcèlement.

- Et il s'est fait virer comme ça.

Maintenant, ouais. Oui, parce que c'était rébarbatif. Il y a eu plusieurs... Il y a un an qu'il y avait des petites jeunes qui se plaignaient de ce comportement. Parce qu'il y en avait une, du genre, elle passait et il faisait : « Ah ouais, je te mettrais bien un coup ». Donc bah voilà, des petites jeunes ça choque. Nous ça déjà fait longtemps qu'on lui aurait dit : « Ouais, avec ce qui traîne dans ta culotte, tu fais pas grand chose ». Nous on a tout de suite la répartie. Nous on a l'habitude de la répartie et pas les... Le problème c'est que eux ils n'ont pas l'habitude non plus. Nous de notre côté, il y a certaines choses on n'a pas l'habitude, mais eux de leur côté ils ont pas l'habitude aussi que tout de suite que les jeunes se plaignent.

- Si j'ai bien compris, entre anciens, les garçons disent un truc, vous leur répondez, alors que avec les jeunes, elles répondent pas directement, mais elles se plaignent.

Elles se plaignent tout de suite plus haut. Et ça c'est, un truc qui change. Et ça c'est, je pense que... (Pause) Nous on n'a pas l'habitude. Là je discutais avec des femmes, pour avoir une vue d'ensemble. On va arrêter un système, mais moi en tant que cariste je suis pas touchée parce que je travaille sur les deux systèmes. Par contre, je discutais avec des femmes qui sont obligées de changer, alors que ça fait quinze ans qu'elles sont à la même place, au même poste, elles font toujours la même chose depuis à peu près une quinzaine d'années, qui ont un certain âge, il y en a une, elle a presque 52 ans, donc pour elle c'est très très difficile. Et elle me dit : « Moi j'ai qu'une envie, c'est de partir ». Et maintenant quand on écoute beaucoup les gens, quand tu discutes, tout le monde rêve de partir.

Le genre est l'une des manières d'appréhender les transformations de l'ambiance au travail. Le cas de Sylvie montre, d'une part, comment les arrangements entre encadrement et ouvrières laissent place à un « raidissement » des rapports au travail, donnant un privilège à la productivité sur les situations personnelles, et, d'autre part, comment la direction prend en charge le rapport hommes/femmes. Nous verrons maintenant que la religion peut aussi nous informer sur ces transformations.

4. La classe ouvrière va au paradis : sur le rapport entre religion et travail

La question de l'islam a tout d'un « vrai-faux problème » en sciences sociales comme le rappelle Abdelmalek Sayad. En effet, dès lors qu'il s'agit de parler de l'islam, un des principaux

écueils consiste à ériger la religion en « principe explicatif » des comportements⁴⁷⁹. À partir d'une autre étude de cas, nous souhaitons revenir dans cette sous-partie sur les rapports entre religion et travail, tout particulièrement entre islam et travail, en prenant soin de ne pas détacher l'islam des conditions sociales des discours et de la pratique religieuse à l'usine. Au même titre que les moments de sociabilité informelle, la consommation d'alcool ou de cannabis au travail, ou le rapport entre les genres à l'atelier, l'islam - autant les pratiques que la manière dont certains ouvriers sont identifiés comme « musulmans » par les autres ouvriers ou par la hiérarchie - permet de rendre compte des transformations de l'ambiance à l'usine.

4.1. « On ne me définissait plus comme un noir, mais on me définissait comme un musulman »

La constitution d'un consensus autour d'un « problème musulman » est intimement liée à l'histoire de l'immigration, et tout particulièrement à celle des travailleurs de l'industrie automobile. En effet, pour Abdellali Hajjat et Marwan Mohammed, « la première politisation de la question musulmane après la guerre d'Algérie apparaît dans le contexte des grèves ouvrières contre les licenciements massifs dans l'industrie automobile »⁴⁸⁰. Avant les conflits de 1982-1983, l'islam était bien présent dans les usines, sans que cela soit relevé comme un « problème ». Jacques Barou, Moustapha Diop et Subhi Toma affirment par exemple qu'à Renault-Billancourt une salle de prière existait dès 1976, sans que cela provoque de conflits majeurs⁴⁸¹. On serait passé au cours de ces grèves d'un « fait musulman » à un « problème musulman ». Vincent Gay montre lui aussi qu'avant les conflits de 1982-1983 à l'usine Citroën à Aulnay-sous-Bois, où les travailleurs immigrés ont été aux avant-postes, l'islam des ouvriers n'était pas perçu comme un problème. Pour lui, « la situation de conflit ne modifie pas les pratiques ni le sens de l'Islam des ouvriers ; celui-ci n'est pas un vecteur essentiel de mobilisation. Autrement dit, on ne se mobilise pas au nom de l'Islam, et les appartenances religieuses ne sont pas le ciment de la construction de groupes antagonistes »⁴⁸².

⁴⁷⁹ « Ou, plutôt, dit-il, en principe pseudo explicatif, car en lui imputant sans discernement, en gros, tous les manquements au modèle abstrait de la « rationalité » telle que la définit la théorie économique, (...) on fait de lui une espèce d'écran, un alibi qui s'oppose à la recherche de la vraie explication, voire qui dissuade de rechercher cette explication », SAYAD Abdelmalek, *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité. 3. La fabrication des identités culturelles*, Raisons d'agir, Paris, 2014, p. 125-126.

⁴⁸⁰ HAJJAT Abdellali et MOHAMMED Marwan, *Islamophobie. Comment les élites françaises fabriquent le « problème musulman »*, La Découverte, Paris, 2016, p. 105.

⁴⁸¹ BAROU Jacques, DIOP Moustapha et TOMA Subhi, « Des musulmans dans l'usine », in SAINSAULIEU Renaud et ZEHRAOUI Ahsène (dir.), *Ouvriers spécialisés à Billancourt. Les derniers témoins*, L'Harmattan, Paris, p. 131-161. L'absence de conflits ouverts n'implique pas cependant absence de tensions, comme le relèvent les auteurs.

⁴⁸² GAY, « Grèves saintes ou grèves ouvrières ? », *op. cit.*

D'un côté, c'est le conflit qui permet d'ériger en revendication des pratiques religieuses discrètes à l'usine⁴⁸³. De l'autre, ces grèves sont un moment constituant d'un « problème » qui reviendra sans cesse sur la scène publique.

Aujourd'hui à PSA-Mulhouse, la pratique religieuse est présente, même si elle est limitée par les contraintes de la production. C'est ce qu'affirme Luc, lorsqu'il rapporte des discussions avec un ouvrier de fonderie au moment du ramadan : « Là, fin mai c'est le début du ramadan. Et avec la chaleur, les mecs, pas tous, au moins une partie, ils boivent de l'eau. Il dit : « On peut pas, on peut pas tenir dans une telle chaleur. Travailler à la chaîne, sans rien boire toute la journée c'est juste pas possible » ». C'est ce qu'affirme aussi Mouloud, ouvrier en CPL, militant à la CFDT et musulman pratiquant, dans l'extrait suivant :

- *[Mohamed] m'avait dit que parfois il arrivait aussi à trouver un moment parfois pour prier, des choses comme ça...*

Bon, ça c'est de plus en plus compliqué. Bon, il y en a qui le font, pendant leur pause. Pendant la grande pause, ils vont au vestiaire, ou dans un petit coin, et ils font leur prière. Mais c'est que pendant la pause. Ils peuvent pas se le permettre en dehors de la pause. Pendant la pause, ils ont le droit de faire ce qu'ils veulent. La direction elle voit bien qu'il y a des pratiquants et que pendant la pause ils font la prière.

- *La direction elle ne dit rien ?*

Bah, ils peuvent pas leur dire, c'est la pause, donc ils peuvent même sortir pendant les vingt minutes s'ils veulent sortir. Donc, ils ont le droit de faire ce qu'ils veulent, ils ont le droit de rattraper, sinon beaucoup actuellement font ça quand ils rentrent à la maison. Ils rassemblent leurs prières et puis ils les font quoi. Mais bon, dans le temps ils pouvaient se le permettre. Mais aujourd'hui, même manger c'est plus évident. Aujourd'hui beaucoup le font à la maison. Ça a beaucoup changé.

Il ressort des différents entretiens que la direction n'a donc pas de discours particulier à l'égard de la pratique religieuse en dehors du temps de travail. Nous verrons que les tensions autour de l'islam à l'usine ont lieu entre ouvriers.

Pour certains auteurs, l'islam serait devenu progressivement une offre symbolique qui aurait répondu à la crise des formes traditionnelles d'encadrement d'une fraction des classes populaires, c'est-à-dire qu'il répondrait à la demande de « biens de salut symbolique d'une fraction des jeunes

⁴⁸³ Aussi, pour Vincent Gay, les pratiques religieuses sont un « déjà-là qui est rendu visible et trouve des points de rencontre avec des préoccupations syndicales », *idem*.

des cités »⁴⁸⁴. Autrement dit, dans certains contextes, il serait devenu un « vecteur de mobilisation collective bien plus efficace que d'autres formes d'identification qui ont pu aussi servir de support d'action (« ouvriers », « immigrés », « beurs », ...) ».⁴⁸⁵ Si cette interprétation peut être vraie pour l'univers social de la « cité », il en est autrement à l'usine, où nous n'avons pas constaté d'incompatibilité entre syndicalisme et religion sur différentes générations d'ouvriers, tout d'abord chez Mouloud, délégué syndical à la CFDT, âgé de 54 ans, qui fait partie des « anciens » au sein du syndicat et chez les ouvriers pratiquants, ensuite chez Mohamed, membre du CE pour la CFDT et âgé de 40 ans. Ces deux exemples (tout particulièrement celui de Mohamed, qu'on développera plus loin) montrent qu'il n'y a pas d'opposition entre syndicalisme et pratique religieuse.

Cristina Nizzoli montre elle aussi, à partir d'une étude sur le syndicalisme dans le secteur du nettoyage, que pour des militants CGT il n'y a pas d'opposition entre être musulman et syndicaliste. Qui plus est, pour ces enquêtés, être un « bon musulman » implique d'être un « bon syndicaliste »⁴⁸⁶. De manière plus générale, dans un des rares articles consacrés à la question dans les années 1980, René Mouriaux et Catherine Withol de Wenden constatent une « non-linéarité des comportements religieux par rapport aux comportements syndicaux » dans l'histoire du syndicalisme français : « De même que la mobilisation dans les grèves peut être largement dissociée de l'engagement syndical chez les ouvriers musulmans, tous les cas de figure semblent possibles et conciliables entre leurs formes d'engagement syndical et leurs manières d'être musulmans en France »⁴⁸⁷.

Notre intérêt à traiter de ce sujet tient au fait que la manière dont l'univers mental du groupe ouvrier est divisé peut être révélateur des tensions qui le traversent. La présence d'un discours ouvrier (croyant ou non) sur l'islam rappelle en même temps « la prégnance des origines, nationales ou culturelles, en milieu ouvrier »⁴⁸⁸. La question des pratiques religieuses dans l'atelier survient dans les entretiens avec les ouvriers croyants dès qu'il est question des nouvelles contraintes

⁴⁸⁴ C'est l'hypothèse qu'émet notamment Gérard Mauger, pour qui « le vide laissé par la disqualification de la « culture PC-CGT » (et son rendez-vous manqué avec les jeunes immigrés de la seconde génération) a sans doute favorisé l'écho trouvé par le renouveau de la prédication religieuse », MAUGER Gérard, « Les styles de vie des jeunes des classes populaires (1975-2005) », in BANTIGNY Ludivine et JABLONKA Ivan (dir.), *Jeunesse oblige. Histoire des jeunes en France XIXe-XXIe siècle*, Presses Universitaires de France, Paris, 2009, p. 245-261.

⁴⁸⁵ PINGAUD Étienne, « Un militantisme musulman ? », *Savoir/Agir*, vol. 22, no. 4, 2012, p. 61-69.

⁴⁸⁶ Même si pour Cristina Nizzoli, il s'agit là d'un islam qui est à l'origine de l'engagement syndical. Elle affirme au sujet d'une des militantes CGT du nettoyage : « La pratique syndicale de Fatima est en partie redevable de sa culture et de sa pratique religieuse », NIZZOLI, *C'est du propre !*, op. cit., p. 102 et sq.

⁴⁸⁷ MOURIAUX René et WITHOL DE WENDEN Catherine, « Syndicalisme français et islam », *Revue française de science politique*, n° 6, 1987, p. 794-919.

⁴⁸⁸ ECKERT, op. cit., p. 154.

horaires (*overtime*, modulation), notamment la possibilité de prier pendant la journée de travail. Dès lors, s'ouvre toute une dimension relativement peu étudiée des rapports à l'usine.

- *Les gens prient pendant la journée [de travail] ?*

Ça dépend. Il y a des gens qui aiment bien faire la prière à l'heure. Par exemple, ces personnes-là, aujourd'hui, il faut dire la vérité, à l'heure pile, impossible. Maintenant ce qu'ils font, c'est qu'ils attendent la pause, sauf pour le cas du ferrage, je sais qu'il y a une petite mosquée au ferrage. (*Nous*: « *Ah ouais ?* ») Ah, oui, oui, il a une petite mosquée. C'est les anciens qui avaient mis ça. Ils se sont battus pour. Après, je pense que ça doit être compliqué maintenant, mais ils ont quand même un lieu où ils y vont, font leur prière, puis voilà. (...) On est un peu jaloux au montage, j'avoue. Après, moi personnellement, selon les délégations, selon ceci ou cela, pendant l'année, je décale. Ça veut dire que les deux, trois prières que je suis censé faire ici, j'attends d'être à la maison et je les fais... Mais c'est pas la même chose. (*Il se reprend*) C'est pas la même chose dans le sens où faire sa prière cinq minutes, passer à autre chose, refaire une prière cinq minutes, ben c'est normal, tu te sens propre chaque fois que tu fais la prière et tout ce qui s'en suit. Mais, par contre quand tu fais à la fin de la journée, tu rattrapes des prières. Donc, du coup, avec la fatigue du travail, je sais qu'il y en a beaucoup qui récitent entre guillemets, mais qui sont plus... Ils sont moins concentrés, moins connectés en fait. Même moi. Je parle des autres, mais moi aussi. C'est une autre manière de gérer les choses. Par contre, pendant le ramadan, je le fais ici, pendant les pauses. Parce que j'aime bien sortir du travail, aller à la mosquée au lieu de le faire à la maison pendant cette période-là. On est quand même censés être unis avec tout le monde, avec la famille, avec les autres, voilà.

- *Moi, ce qui m'intéresse c'est comment les gens gèrent le temps au niveau du travail, avec l'overtime, les samedis, la famille, etc.*

Ah, mais nous on est une nouvelle génération différente. Moi je regarde en contre-équipe, il y avait un gars qui est comorien en plus, comme moi, déjà on est rares dans le coin. Le type il s'est fait entre guillemets jeter, licencié. C'est la génération de mon père en fait, parce que le gars un jour on est venu lui dire : « Ouais, on peut plus te remplacer pour les prières ». Et le gars était tellement dans son truc de... Trente ans qu'il était à PSA, trente ans il a fait que ça. Il a dit : « Moi, non, moi je fais ma prière, c'est ça le plus important ». Il a pas eu le choix en fait ! Mais, lui il était dans son truc. C'est vrai que moi je le croisais à l'extérieur, le gars était en colère. Mais... (*Soupir*) C'est une autre génération.

- *Et la génération d'aujourd'hui, c'est plutôt des gens qui arrivent à...*

Ça dépend. Franchement, ça dépend. Et je pense que les médias parlent assez de ces... Ouais, je sais pas. Moi, si je devais donner mon avis sur le sujet, je prends un exemple avec mes enfants, moi je pars du principe que tu sois catholique, chrétien, ce que tu veux, quelle que soit ta croyance, que tu pries la merde même, à partir du moment où on t'inculque ta religion petit, parce que c'est ça le paradoxe en France je trouve, parce que si on voit maintenant un enfant faire la prière petit on dit : « Ah, on le met dedans ! » Le problème c'est que moi je sais qu'aux Comores on t'apprend ça petit et le fait d'être venu en France, aujourd'hui j'entends des aberrations, non mais je le dis clairement, et mes confrères savent ce que je pense... Moi la première chose qui m'a choqué quand je suis venu en France, j'étais à Marseille, et mon meilleur pote c'était un ivoirien, qui était évangélique, et tous les dimanches il avait la

chorale, il chantait, etc. Et moi, la première chose qui m'a choqué c'est que le dimanche je suis allé à l'église avec lui, tout le monde savait que c'était mon pote et quand je suis rentré au quartier, les mecs me disent : « Ouais, tu rentres dans une église, *haram* ! » Alors que moi, en étant comorien, on m'a éduqué en m'expliquant que le Prophète a été sauvé par un roi chrétien, qu'il a été protégé dans une église de gens, des barbares de la Mecque, donc des non croyants de l'époque, bref, les gens qui priaient des statues et qui ne voulaient pas que ce mode là change, et qui ne voulaient pas croire en un Dieu unique et qu'il a été accueilli par un roi chrétien, qui lui a dit : « tu crois en un dieu unique comme moi, je t'accueille dans ma maison ». Et derrière ça, le Prophète a dit que c'est une maison sacrée et que ce qui est interdit c'est se prosterner devant la croix, non pas par rapport à la croix, mais par rapport au fait qu'il fuyait des gens qui priaient des statues et que c'était incohérent de se prosterner devant... Après il y a la symbolique. Mais, dans cet état d'esprit là, quand les gars je leur ai dit ça : « Ah bon , T'es sûr ? » Mais les gars, vous me parlez de choses, vous ne connaissez même pas les bases ! Tu connais même pas les bases et t'es : « Ouais, islam, *Allah Akbar* ! » Respecte-toi déjà, apprends ton truc et moi j'ai pas de problème avec ni l'un ni l'autre parce que finalement quand je me trouve face à des discours extrêmes, je les mets face à leur contradiction et puis voilà. Parce que j'ai des bases et quand je dis bases c'est philosophie islamique. C'est pas forcément connaître les versets.

- *C'est plus une morale personnelle.*

Moi, mon grand-père quand j'étais au bled, il m'a éduqué, il m'a donné une ligne de conduite que j'essaie d'appliquer avec mes enfants. C'est : n'oublie jamais que les religions, c'est trois religions, trois livres, mais que la première c'est la Torah et que le père de tous c'est Abraham, donc qu'on part tous du même... Et il m'a dit : « Essaie de faire une lecture des trois livres comme si c'était une continuité et pas une séparation ». Parce que finalement tous ces prophètes sont dans l'Islam, tous ces prophètes sont chez les chrétiens, sauf Mohamed qui n'a pas été accepté, tous ces prophètes-là sont dans la Torah, sauf Jésus qui n'a pas été accepté. Donc, c'est un truc qui se répète et chacun est dans un point où il dit ah c'est l'orgasme mais il accepte pas que l'histoire continue. Et cette vision-là ça m'apaise beaucoup en fait parce que... Et ça je trouve qu'ils l'ont pas ici. Parce que pour arriver à des gens qui se mettent devant toi et qui se disent : « T'es musulman comme moi donc je me permets de dire des conneries »...

- *T'as des collègues qui sont croyants comme toi et qui pratiquent ? Avec lesquels tu t'entends ?*

Ouais, ouais. C'est le toc des musulmans, je parle pas des bons. (*Rire*) Je mets pas en avant les bons ! (*Rire*) Alors qu'ils sont plus nombreux, parce que c'est normal de nous de... C'est un toc. C'est peut-être mauvais, mais c'est vrai.

- *Je rebondis tout de suite dessus (...) Avec l'actualité, les gens doivent avoir des discours, par rapport à choses qui se sont passées, des choses comme ça, je ne sais pas si t'as pu vivre personnellement des formes de discrimination (...) au niveau de l'entreprise ?*

Au niveau de l'entreprise (*Il réfléchit*) C'est un paradoxe en fait, parce que la première chose qu'on voit, c'est un Noir. (*Rire*) Moi, quand je regarde mon parcours à PSA, je trouve ça marrant maintenant avec le recul. C'est que, au début, avec les anciens t'avais l'impression que en tant que Noir, tu servais à rien, les RU ils te parlaient comme de la merde : « Ramasse ta merde ! » Nous on a été une génération qui a été à l'école depuis petit, donc il fallait quand même qu'on montre que, eh ! Stop quoi ! Mais, une fois que ça s'est passé, pendant trois, quatre, six ans, une fois qu'on s'habitue au milieu et

que les gens ils te connaissent, il y a une confiance, il y a des choses qui se mettent en place, et puis il y a le fameux 11 septembre qui est tombé. Quand on est revenu des vacances de Noël, quand on est revenus... J'avais une collègue qui était intérimaire, alsacienne et tout, et avec la dame on s'échangeait des livres. Parce que c'était une passionnée de lecture et moi aussi. Et le ramadan tombait en hiver. Et elle était persuadée, comme je suis black et que j'étais cool, j'étais antillais ou réunionnais ou un truc comme ça. Elle vient me proposer un sandwich, je lui dis : « Non, je fais le ramadan ». « Ouais, mais pourquoi ? Solidarité et tout ? » « Non, je suis musulman ». Elle me dit : « Ah bon ? » « Bah, je m'appelle Mohamed quand même ! » Elle m'a rien dit. Elle est partie de l'autre côté. Je devais lui rendre un livre. Une semaine plus tard, elle envoie un gars : « Ouais, tu lui dis, il faut qu'il me rende mon livre ». Et ça c'est le truc qui m'a choqué net, je me suis dit, wow ! Et ça m'a marqué le passage, j'ai l'impression qu'on me définissait plus comme un Noir, mais on me définissait comme un musulman. La discrimination a roulé sur autre chose. En plus c'est le moment où tu réagis un peu... Quand t'es jeune, t'es vif. C'était une femme, heureusement ! Mais, après effectivement, comme j'étais un peu plus à l'aise parce que les gens avaient plus confiance en moi, bah les gens des fois ils sont dans un trip : « Tu n'es pas comme les autres ». Et quand tu n'es pas comme les autres, ils se permettent de te dire des choses que tu n'entends pas couramment. Et c'est vrai que, wow !

Arrêtons-nous ici sur ce premier extrait très riche en informations. À première vue, Mohamed (qui n'est plus tout à fait « jeune ») apparaît comme une exception par rapport aux analyses autour du *revival* de l'islam parmi une certaine fraction de la jeunesse des classes populaires à partir des années 1990, qui a pu voir dans la religion un outil de réhabilitation symbolique⁴⁸⁹. L'islam qu'il défend a tout d'une morale personnelle qu'il ne pense pas incompatible avec d'autres références religieuses (la Bible, la Torah). De même, dans son discours, les aménagements qu'il trouve entre sa foi et les contraintes de la production, sont opposés à ceux des « anciens », ceux de la génération de son père, qu'il décrit comme plus intransigeants. Ainsi, il se définit ailleurs dans l'entretien comme « plus souple » en matière religieuse que Mouloud et rejette également les « discours extrêmes » de ses anciens amis à Marseille. Lorsque Mohamed parle d'« une nouvelle génération » à laquelle il appartient, il fait plutôt référence à une génération d'ouvriers musulmans à l'usine.

La différence générationnelle entre Mouloud et Mohamed renvoie bien sûr à la différence d'âge, mais également à une différence dans leur socialisation. Mouloud, né autour de 1963 et embauché au montage à PSA-Mulhouse en 1986, appartient à la génération des « anciens », pour qui la pratique religieuse à l'intérieur et à l'extérieur de l'usine ne constituait pas un « problème ». Socialisé par les conflits ouvriers de son époque, il dit avoir « fait 89 », en référence au conflit de sept

⁴⁸⁹ Pour Stéphane Beaud et Olivier Masclet, « bon nombre de ces jeunes de cité ont, au cours des années 1990, trouvé dans la religion une manière de répondre au cadre aliénant de la privation économique, de l'enfermement dans la cité et du stigmatisation ». BEAUD Stéphane et MASCLET Olivier, « Des « marcheurs » de 1983 aux « émeutiers » de 2005. Deux générations sociales d'enfants d'immigrés », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 61e année, no. 4, 2006, p. 809-843.

semaines avec occupation à PSA : « Nous on était jeunes, voilà il y avait des choses avec lesquelles on n'était pas d'accord, on a dit notre mécontentement. (...) Ça fait partie du vécu, ça nous permet un tout petit peu de voir certaines choses ».

Le contexte social, politique et économique dans lequel Mohamed entre à l'usine est radicalement différent. Nous sommes déjà revenus sur sa trajectoire (cf. chapitre 5). Rappelons seulement qu'il est embauché en 2000 dans le contexte décrit par Stéphane Beaud et Michel Pialoux à la fin des années 1990 et début des années 2000, d'une rupture générationnelle entre jeunes et vieux ouvriers, de restructuration permanente de la branche automobile et de tensions racistes qui animent le groupe ouvrier⁴⁹⁰. L'ambiance que décrit Mohamed après les attentats du 11 septembre 2001 (comme celle après les attentats de janvier et novembre 2015) est celle d'une polarisation du groupe ouvrier. L'épisode qu'il rapporte du changement d'attitude d'une intérimaire est exemplaire à ce sujet : l'intérimaire « alsacienne » ne voit plus un « noir », mais un « musulman ».

Le propre d'une bonne ambiance est que chaque ouvrier puisse « trouver sa place » dans les rapports de travail. Or, dans cet extrait, Mohamed rapporte que, suite aux attentats de 2001, il a l'impression qu'on lui a assigné une nouvelle place dans l'atelier. Stéphane Beaud analyse une polarisation similaire, cette fois-ci entre ouvriers « lepénistes » et « barbus » dans un dépôt de bus RATP, lorsqu'il étudie la trajectoire d'un machiniste qui n'entre dans aucune des deux catégories. Dans ce dépôt de bus, les ouvriers « français » (quelques-uns syndiqués à la CGT) le mettent à distance et l'excluent de leurs pratiques de sociabilité, l'assimilant aux « nouveaux » et aux « barbus »⁴⁹¹. Dans ce cas étudié par Stéphane Beaud, comme dans celui de Mohamed, « la logique de la domination fait que la religion, comme tout autre trait culturel par lequel on se distingue, engendre, nationalement et socialement, son inévitable ségrégation ainsi que la ségrégation de ceux qui en usent pour se distinguer : ils se mettent à part par la religion ; la religion les met à part et invite à les mettre à part »⁴⁹².

Pour finir, il faut souligner le glissement que décrit Mohamed entre deux formes d'« altérisation », l'une basée sur l'origine ethno-raciale (noir/antillais), l'autre basée sur la religion. Si l'une apparaît comme acceptable (empreinte, sans doute, d'une forme de racisme bienveillant), l'autre suscite le rejet. Le propre du discours raciste est de créer des communautés ethno-nationales là où il n'y en avait pas précédemment. Dans l'esprit de cette intérimaire, soudainement, il existerait

⁴⁹⁰ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*

⁴⁹¹ BEAUD Stéphane, *La France des Belhoumi. Portraits de famille (1977-2017)*, La Découverte, Paris, 2018, p. 195.

⁴⁹² SAYAD, *op. cit.*, p. 150.

une parenté entre Mohamed et les terroristes du 11 septembre 2001 : il est *mis à part* par son appartenance religieuse. Il ne s'agit pourtant pas là d'un racisme doctrinal, mais de catégorisations ordinaires qui n'ont pas besoin d'une justification théorique⁴⁹³.

La différence générationnelle décrite ici se fait encore plus sentir lorsqu'il s'agit d'afficher dans l'espace public ses croyances religieuses. Nous verrons que le contexte des attentats de janvier et de novembre 2015 va contribuer également à renforcer cette « altérisation ».

4.2. *L'adoption d'une posture défensive : se cacher ou subir*

Mohamed raconte dans la suite de l'entretien combien l'ambiance à l'usine a changé pour lui ces dernières années suite aux attentats de 2015 en France. Il décrit dans l'extrait suivant les tensions qui animent le groupe ouvrier dans son atelier, où des formes ordinaires de racialisation se renforcent et où la parole se « libère » (libération paradoxale, puisqu'elle passe encore parfois par des périphrases). Certes, « ces clivages ont toujours existé au sein de la classe ouvrière, mais ils n'étaient pas suffisamment puissants pour empêcher la relative unification de ces sous-groupes par tout le travail social et symbolique effectué au jour le jour, et, sur la longue durée, par les divers types de représentants du groupe ouvrier : délégués à l'usine, élus dans les différentes instances sociales et politiques, responsables associatifs dans les diverses sphères de la société, etc. »⁴⁹⁴ La différence dans ce que nous rapporte notre enquête tient à ce que ces catégorisations tendent à se renforcer à l'heure actuelle (« Lui, c'est un Arabe, lui c'est un Blanc ») et qu'elles débordent même parfois le cadre informel et touchent à la concurrence syndicale, notamment lorsqu'il affirme que la CFDT est accusée par la CFTEC d'être un « syndicat musulman » en 2011⁴⁹⁵.

Il est intéressant aussi de comparer la place que les musulmans auraient occupée dans l'entreprise par le passé (ceux-ci auraient été vus comme des bons travailleurs : « On avait une très

⁴⁹³ L'usage de catégories raciales et les effets sur la division de la main-d'oeuvre dans l'atelier devrait faire l'objet d'une enquête à part entière. Néanmoins, nous avons pu accumuler quelques données là-dessus, lorsque nous avons enquêté sur le syndicalisme dans un sous-traitant automobile. Voir également à ce sujet : JOUNIN Nicolas, « Humiliations ordinaires et contestations silencieuses. La situation des travailleurs précaires des chantiers », *Sociétés contemporaines*, vol. 70, no. 2, 2008, p. 25-43.

⁴⁹⁴ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, « Racisme ouvrier ou mépris de classe ? Retour sur une enquête de terrain », in FASSIN Didier et FASSIN Eric (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, La Découverte, 2006, p. 72-90.

⁴⁹⁵ Des tensions peuvent exister même au sein de la CFDT. Lors d'une de nos visites du local syndical, Philippe, membre du bureau du syndicat, lance lorsqu'il arrive, sur le ton de la blague, un « salut les terroristes ! » à quatre délégués d'origine maghrébine présents. Ceux-ci ne répondent pas. Philippe profite de leur absence de réponse, pour dire, encore plus fort : « Salut les terroristes ! » Les quatre présents restent en silence, préférant probablement éviter un accrochage...

bonne image »), à l'assignation qu'ils subissent aujourd'hui. Pour Mohamed, les attentats ont balayé tout le travail d'« intégration » que les générations précédentes d'immigrés musulmans auraient construit. Tout se passe comme si le travail de conquête d'une respectabilité devait repartir de zéro. Cette nouvelle configuration favorise, du moins chez lui, une posture défensive, à l'opposé des attitudes de provocation constatées ailleurs⁴⁹⁶. Comme il dit, il est contraint de se cacher lorsqu'il veut prier à l'usine. Il s'agit de ne pas se montrer, pour ne pas susciter des réactions de la part de ses collègues.

La période 11 septembre c'était abusé. C'était vraiment abusé. C'était vraiment : « Les terroristes », dès qu'un mec faisait sa prière. Alors qu'un mois avant les gens faisaient leur prière normale. Personne calculait. Faut se rappeler d'un truc, c'est qu'avant ça, un gars musulman dans une entreprise c'était tout bénéf. Le gars sort pas fumer, le gars se plaint jamais... Parce qu'on a quand même [dans le Coran] un paragraphe sur le travail qui dit : « Travail avant tout ». C'est inclus dans le livre ! Donc, cette génération là c'était ça, nos parents, le travail, je me fais pas remarquer tatati, tatata. Donc, ils ont apporté une bonne image, quand je suis arrivé on avait une très bonne image. Ces couillons [les terroristes] ils ont fait leur truc, après je sais pas... Bref, en tout cas, l'impact direct... C'est comme si toute l'histoire était balayée d'un coup. C'était vraiment effarant. Après il y a eu le passage où les gens, Internet et tout ça, où le discours était plus policé. Et aujourd'hui on est à des discours FN qui sont normal... (Rire)

- Tu dis, qu'il s'est passé ça après le 11 septembre. Est-ce qu'après Charlie ou le Bataclan t'as vécu la même chose ?

Charlie et Bataclan je peux pas objectivement juger, mis à part sur les réseaux sociaux, parce que j'étais déjà papa. J'avais moins de temps à traîner ou à écouter les gens. Après, au niveau du travail, les gens entre 2001 et Bataclan, il y a eu un calme. Il y a eu une analyse générale, où les gens se disaient : il y a les bons et les mauvais. On est quand même arrivés à ça à un moment donné. Et ensuite, les médias aussi ont commencé à mettre des détails qu'ils mettaient pas avant. Ça veut dire que avant ils disaient : les musulmans. Et puis on a commencé à développer : salafiste ou pas salafiste. Il y a des termes. Et ça sur le terrain, par rapport à mes collègues ça m'a permis aussi de m'exprimer, parce que à un moment donné, quand tu dis à une personne : « Regarde ton livre c'est la Bible, vous êtes catholiques, chrétiens, tout ce qui est sorti de la Bible, nous c'est la même ! T'as le Coran, mais t'as différentes rivières qui sont sorties de ça ». Après, effectivement, les sujets principaux, tu peux trouver des liens communs avec la Bible dans ces cas-là. Si tu me trouves des liens communs avec [le Coran], tu peux me trouver des liens communs avec la Bible, avec la Torah et ce que tu veux.

- Ça t'a permis de...

D'un peu exprimer la chose. Mais moi je sais que par exemple mon collègue Mouloud, à un moment donné il avait une confrontation avec la CFTC parce que c'était tellement à la mode ce sujet-là, qu'ils

⁴⁹⁶ Stéphane Beaud parle de « petites surenchères religieuses » dans la fratrie qu'il étudie comme réaction à l'injonction à se désolidariser des djihadistes que subissent les musulmans fils et filles d'immigrés. BEAUD, *op. cit.*, p. 284 et sq et p. 297.

étaient partis jusqu'à dire que la CFDT était un syndicat musulman, d'islamistes ou je sais pas trop. Musulman, en gros. Il l'a pris très très mal Mouloud, c'est parti dans des... Lui, il pratique, il est dans son truc, mais c'est pas un gars qui va s'exprimer (*Il imite une voix*) : « Ouais, la vie c'est ça, il faut faire... » Moi je suis beaucoup plus souple que lui et j'ai pas de problèmes avec lui. (...)

- *Pour toi il y a pas eu un changement nouveau avec les attentats de 2015, 2016.*

Le changement il est dans le fait que les gens s'expriment plus librement. Plus librement, en même temps tu peux plus dire : « Lui, c'est un arabe, lui c'est un blanc ». Il y a une espèce de liberté d'exprimer le fond de ta pensée : « Ouais, mais quand même, vous les musulmans ». Mais, on dit plus les mots. Je donne un exemple qui n'a rien à voir, j'ai un intérimaire, un jeune Turc. La première phrase qu'il m'a dit c'est : « Tu sais, chez moi, il y en a plein de gens comme toi ». Je lui dis : « Comment ça des gens comme moi ? Grands ? » J'ai joué l'idiot. (*Rires*) Et il y avait un Réunionnais à côté et il était mort de rire. « Ouais, mais tu rigoles, tu sais des gens comme toi il y en a aussi plein chez moi ». Et il me dit : « Comment ça ? » Ben, des gars barbus quoi ! Il me dit : « Qu'est-ce que tu me racontes ? » Je dis : « Tu me parles quoi des gens comme moi ? » (*Rire*)

- *Il voulait dire quoi ?*

Noirs... On dit plus les mots ! Je sais pas, je sais pas.

- *Ça passe un peu par des non-dits.*

Ouais, voilà. C'est bizarre.

- *Les chefs, ils ont une attitude particulière par rapport à ça ? La religion...*

Je pense qu'ils sont moins affectés là. Puisque justement, tout ce bruit médiatique ça fait aussi que les gens... Je vais prendre une expression qu'ils disent dans les journaux, les gens se cachent pour prier quasiment. On voit moins les gens. Moi, quand je suis arrivé à l'entreprise, les anciens ils prenaient leur carton, ils allaient dans un endroit, ils posaient, ils étaient quatre, cinq, six alignés, ils faisaient leur truc, hop ! Fini et ils passaient à autre chose. Là, maintenant, si tu vois deux personnes alignées l'une à côté de l'autre, alors ce qui est conseillé dans la religion c'est : va vers les tiens, priez en groupe, c'est mieux.

- *Toi, ça t'arrive ?*

En groupe ?

- *De te cacher.*

Cacher, au début, franchement la période du 11 septembre, celle-là, c'était affreux. Pour être honnête, j'étais capable de prendre un carton, au secteur portes on avait un bâtiment et juste derrière le bâtiment on avait un mur. Ce qui fait que la production était là, on avait une grosse UEP et j'allais là-bas derrière. Parce que... Je sais pas... J'avais pas envie qu'on me prenne la tête en fait. Et en même temps ça m'énervait, je voulais pas rentrer dans la colère, je voulais pas... En fait, c'est dur. C'est dur parce que tu... Je sais pas comment l'exprimer, c'est beaucoup de choses en fait.

- *Et aujourd'hui, par exemple ?*

Bah, franchement... Mis à part les périodes de Ramadan, je prie plus sur le site. Si je suis en délégation au ferrage et qu'il y a un gars et il me dit : « Ouais, je vais faire ma prière », je l'accompagne. Mais, sinon non. J'avoue je suis moins...

- *Tu pratiques moins, du coup ?*

Je pratique pas moins. Mais, je montre pas en fait. Je le fais à la maison, je vais à la mosquée, j'éduque mes enfants, j'essaie de faire en sorte d'ouvrir leur esprit. Parce que je pense aussi qu'il y a beaucoup de jeunes qui ont besoin de voyager, tout simplement. Parce qu'on mélange un peu tout. Notre méconnaissance de la religion, notre méconnaissance du monde, notre méconnaissance de la politique. Ça fait beaucoup de méconnaissance qui fait beaucoup de cons. *(Pause)* Après, c'est vrai que parler et montrer ça peut faire évoluer les choses.

L'étude de cas d'un ouvrier musulman et des transformations de la place de l'islam à l'usine est révélatrice de l'approfondissement de clivages déjà constatés au sein du groupe ouvrier ces trente dernières années. Les « tensions racistes » dont parlent Stéphane Beaud et Michel Pialoux dans les années 1990 prennent la forme ici d'un processus qui consiste de plus en plus à faire exister deux groupes distincts à l'usine. Non pas celui des « immigrés », d'une part, et des « français », d'autre part, mais celui des « musulmans » (associés souvent aux djihadistes), d'un côté, et des « non musulmans », de l'autre. Enfin, ce clivage ne peut que s'approfondir dans le contexte de l'absence d'une politique contre-hégémonique au sein du mouvement ouvrier qui puisse refaire exister un groupe ouvrier unifié.

Cette étude de cas sur les usages sociaux de la religion à l'usine invite à approfondir les analyses sur la construction symbolique de groupes dans les univers de travail. D'origine comorienne, Mohamed demeure néanmoins une exception. Une sociologie qui s'attarde plus longtemps sur les usages de la religion au travail par les descendants d'immigrés est nécessaire.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons tenté de contribuer à la sociologie du travail en proposant une description de l'« ambiance » au travail à partir des transformations en cours à PSA-Mulhouse après la crise. S'il existe un rapport certain entre conditions de travail et ambiance, celle-ci ne peut pas se réduire à un simple reflet de l'autonomie des ouvriers dans le processus de production. Tout un ensemble de rapports sociaux déterminent la bonne ou mauvaise ambiance, en commençant par l'existence de moments hors travail où le groupe ouvrier peut exister. Cependant, les nouvelles injonctions à la compétitivité à partir des années 2000, renforcées depuis 2012, font que les marges de manoeuvre se resserrent et que la « société ouvrière » est encore plus atomisée. La suppression pure et simple des moments de convivialité et leur intégration dans le temps de travail ou encore la suppression des « cinq minutes Jeanmougin » vont dans le sens de ce processus. Enfin, nous avons essayé de montrer que la régulation autonome des rapports entre ouvriers prend lui aussi un coup en

nous intéressant à la prise en charge des rapports homme/femme et à l'exacerbation des conflits autour de l'islam à l'usine.

Chapitre 7 - Moderniser le travail, moderniser la main-d'oeuvre

« Vieillis, les exploités sont condamnés sinon à la misère, du moins à une grande pauvreté, à des logements incommodes, à la solitude, ce qui entraîne chez eux un sentiment de déchéance et une anxiété généralisée. Ils sombrent dans une hébétude qui se répercute dans l'organisme ; même les maladies mentales qui les affectent sont en grande partie le produit du système. »

Simone de Beauvoir, *La Vieillesse*, Gallimard, Paris, 1970, p. 567.

L'usine PSA-Mulhouse s'est rendue tristement célèbre lorsqu'une vague de suicides s'est abattue sur elle en 2007 : cinq ouvriers du site se sont tués en l'espace de quatre mois. Certains, à l'image de Mario Graffi, ouvrier de 55 ans au montage, ont fait le choix terrible - mais révélateur de leur détresse - de se suicider sur leur lieu de travail. Quelques mois plus tôt, un ouvrier de l'atelier mécanique se suicide dans la cage d'escalier qui mène au restaurant d'entreprise. Un de ses collègues affirme en entretien : « Moi je pense qu'il s'est suicidé dans la petite cage d'escalier parce que c'est ce passage que tout le monde prend pour monter au self. Vous savez ce que ça veut dire. » Tous, ou presque, avaient quelque chose en commun : être des salariés âgés ou avec des restrictions médicales, souvent les deux. Les nouvelles formes de surtravail décrites dans les chapitres précédents posent la question des capacités physiques et mentales exigées par les organisateurs de la production. Ainsi, les problèmes posés par les transformations des relations d'emploi et par la modernisation de la production sur fond de crise du groupe PSA touchent à la question de l'âge des ouvriers en même temps qu'aux capacités à assumer la charge de travail. En filigrane, se pose aussi la question du profil-type de l'ouvrier « moderne » demandé par l'entreprise. Comme le rappellent Michel Gollac et Serge Volkoff, « « le » travailleur auquel les concepteurs et organisateurs tendent à se référer est virtuel. Ses caractéristiques ne sont à peu près jamais réunies dans la réalité. »⁴⁹⁷

⁴⁹⁷ GOLLAC et VOLKOFF, *Les conditions de travail, op. cit.*, p. 17.

Le vieillissement des ouvriers de l'automobile et la manière dont ils font face aux transformations du travail suite à la mise en place des mesures de compétitivité sont apparus comme une problématique centrale à l'usine, notamment à la suite des suicides survenus en 2007. C'est à partir de ce moment-là que les organisations syndicales du site ont essayé de mettre en évidence le lien entre le vieillissement de la main-d'œuvre et les méthodes et conditions de travail. Depuis, les pratiques militantes sont fortement structurées par ces questions, au point qu'elles deviennent une des principales préoccupations des militants syndicaux à l'usine mulhousinienne. Nous avons pu voir tout au long de notre enquête comment la condition des travailleurs vieillissants s'est progressivement dégradée. Ceci nous a permis d'observer également les moyens individuels de défense mobilisés pour aménager la condition des salariés handicapés dans le contexte de la modernisation de l'usine. Si pendant longtemps PSA ne savait que faire de cette main-d'œuvre considérée comme encombrante, trop vieille et trop abîmée par le travail pour être à la hauteur des exigences du travail, l'entreprise a de plus en plus tendance à pousser les ouvriers handicapés et les anciens à la porte. Nous verrons qu'aujourd'hui les ouvriers vieillissants et/ou handicapés ne font pas seulement face à la pénibilité au travail, mais également au danger de l'inaptitude.

Selon Catherine Omnès la majorité des salariés français « ne passent plus directement de l'activité à la retraite. Ils transitent par des statuts intermédiaires, moins bien protégés : la maladie, l'invalidité, le chômage de longue durée, les préretraites et/ou l'inaptitude au travail. »⁴⁹⁸ Dans le cas de l'usine PSA-Mulhouse, la crainte de l'inaptitude exprimée par les salariés avec des restrictions médicales n'est pas seulement la crainte d'un refoulement dans des postes périphériques de l'usine, comme cela se faisait auparavant, mais plutôt celle d'une exclusion du marché du travail tout court. Pour qu'un employeur soit autorisé à licencier un salarié, il faut qu'un médecin du travail prononce une inaptitude à occuper un poste de travail. Si une sortie « douce » de la condition ouvrière est possible pour ceux qui entrent dans les catégories fixées par le NCS et le NEC, les autres risquent d'être exclus de « l'armée de réserve industrielle » elle-même et donc de grossir « la couche des Lazare de la classe ouvrière »⁴⁹⁹. En quelque sorte, nous assistons aujourd'hui à ce qu'Antonio Gramsci a décrit lors de l'avènement du fordisme comme une « sélection forcée » de la

⁴⁹⁸ OMNÈS Catherine, « Introduction », in BRUNO Anne-Sophie et OMNÈS Catherine (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Belin, Paris, 2004, p. 10.

⁴⁹⁹ MARX, *op. cit.*, p. 626. Karl Marx l'affirmait dans le contexte d'une consommation « anti-économique » de la main-d'œuvre : « La consommation de la force de travail par le capital est tellement rapide que les travailleurs d'âge moyen sont des gens qui ont déjà la plupart du temps plus ou moins survécu à eux-mêmes. Ils vont grossir les rangs des surnuméraires ou sont contraints de descendre d'un échelon. », *ibid.*, p. 623.

main-d'oeuvre⁵⁰⁰. À PSA-Mulhouse, la modernisation de la production se double désormais d'une modernisation de la main-d'oeuvre. La question des salariés « seniors » et/ou avec des restrictions médicales ne peut donc pas être traitée de manière indépendante des transformations du travail. Dans tout processus d'ampleur qui vise à réorganiser les systèmes productifs, il y a une exclusion d'une partie de la main-d'oeuvre du processus de production, voire, pour reprendre les termes d'Antonio Gramsci, « du monde *tout court* ».

La question des salariés vieillissants ou malades a déjà donné lieu à un traitement dans la littérature sociologique. Plusieurs travaux existent désormais sur la question de la santé au travail et de la condition des « seniors ». L'intensification du travail et le blocage de la mobilité interne aux entreprises ont fait qu'« on ne peut pas comprendre les effets sur les ouvriers des nouvelles formes d'organisation du travail en atelier si l'on ne garde pas en tête ce phénomène central du vieillissement, à la fois physique et social, objectif et subjectif, individuel et collectif. Vieillir « en chaîne », c'est une souffrance qui est indissociablement physique et morale. »⁵⁰¹ Le vieillissement de la population ouvrière et la mise en évidence de maladies professionnelles par des luttes syndicales ou d'anciens salariés a progressivement donné lieu à leur prise en charge par les entreprises et l'Etat. Comme le rappelle Pascal Marichalar, « des lois⁵⁰² ont encouragé l'adaptation du poste de travail aux femmes et aux hommes, plutôt que la seule élimination a priori des « inaptes » à un poste, comme cela se faisait jusqu'à alors »⁵⁰³

Les salariés « seniors » et/ou avec des restrictions médicales font l'objet de dispositifs détaillés dans des accords d'entreprise depuis plusieurs années. Grâce à des mesures de prévention, ces accords visent à encourager le maintien dans l'emploi des « seniors », souvent en lien avec des dispositifs de préretraite. C'est le cas à PSA dans le cadre du Nouveau contrat social de 2013 et du Nouvel élan pour la croissance de 2016. Pour l'entreprise, il s'agit de « maintenir et développer

⁵⁰⁰ « En réalité il ne s'agit pas là de nouveautés originales : il s'agit seulement de la phase la plus récente d'un long processus qui a commencé dès la naissance de l'industrialisme, phase qui est seulement plus intense que les précédentes et se manifeste sous des formes plus brutales, mais qui sera elle aussi dépassée par la création d'un nouveau lien psycho-physique d'un type différent des précédents, et indubitablement d'un type *supérieur*. Il se produira inéluctablement une sélection forcée, une partie de la vieille classe laborieuse sera éliminée sans pitié du monde du travail et peut-être du monde *tout court*. », GRAMSCI Antonio, *Cahiers de prison. Cahiers 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 et 29*, Gallimard, Paris, 1991, p. 199.

⁵⁰¹ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 58.

⁵⁰² Tout particulièrement la loi du 6 décembre 1976 relative au développement de la prévention des accidents au travail.

⁵⁰³ MARICHALAR Pascal, *Qui a tué les verriers de Givors ? Une enquête de sciences sociales*, La Découverte, Paris, 2017, p. 15.

l'emploi des salariés dits « âgés »⁵⁰⁴, c'est-à-dire « les salariés de 50 ans et plus »⁵⁰⁵. Dans le NCS, trois mesures de maintien dans l'emploi des salariés âgés sont détaillées : le temps partiel en fin de carrière à 80%, la mobilité volontaire dans une autre entreprise pendant une durée de deux ans maximum, ou la dispense d'activité avec un versement par l'employeur d'une allocation de 70% du salaire. A ces mesures s'ajoutent d'autres concernant les conditions de travail et la prévention de la pénibilité, qui se résument à « poursuivre et accepter la démarche structurée d'amélioration des postes et de prévention des pénibilités de travail »⁵⁰⁶ (par exemple, en réduisant les postes qui nécessitent la manipulation de colis lourds, en diminuant les « charges cognitives et mentales », ou en évitant de supprimer les postes « légers », entre autres). Le NEC reconduit et détaille la plupart de ces mesures trois ans plus tard.

Par ces différents dispositifs de travail à temps partiel, mobilité volontaire et dispense d'activité, PSA cherche à favoriser le départ d'une partie de sa main-d'oeuvre dans le contexte de la modernisation de la production. Pourtant, l'âge minimum pour bénéficier de ces mesures est de 57 ans, ce qui exclut une partie importante de la main-d'oeuvre de l'usine qui accumule des handicaps et souhaite sortir des lignes de montage. De nombreux des ouvriers de l'usine mulhousienne sont aujourd'hui trop âgés pour supporter les conditions de travail comme les autres et en même temps trop jeunes pour pouvoir bénéficier des mesures de pré-retraite. Ce phénomène se voit accentué par le vieillissement des ouvriers de production ces dernières années. Si l'on compare les pyramides des âges des effectifs ouvriers de PSA-Mulhouse de 2010 et 2016 (voir le graphique 3), on constate plusieurs évolutions en ce sens. Alors que les effectifs d'ouvriers de production du site diminuent — ils étaient 6 894 en 2010 et 5 047 en 2016 —, la part des ouvriers âgés de 25 à 34 ans passe de 20,47 % à seulement 6,95 %. Parallèlement, la part des ouvriers âgés de 45 à 54 ans passe de 28,4 0% à 36,04 %, tandis que celle des ouvriers âgés de 55 ans et plus passe de 16,41 % à 19,91 % des effectifs de l'usine mulhousienne. On constate des évolutions semblables au niveau de l'ancienneté, puisque les ouvriers ayant plus de 30 ans d'ancienneté représentent 22 % de l'effectif ouvrier de l'usine en 2016.⁵⁰⁷

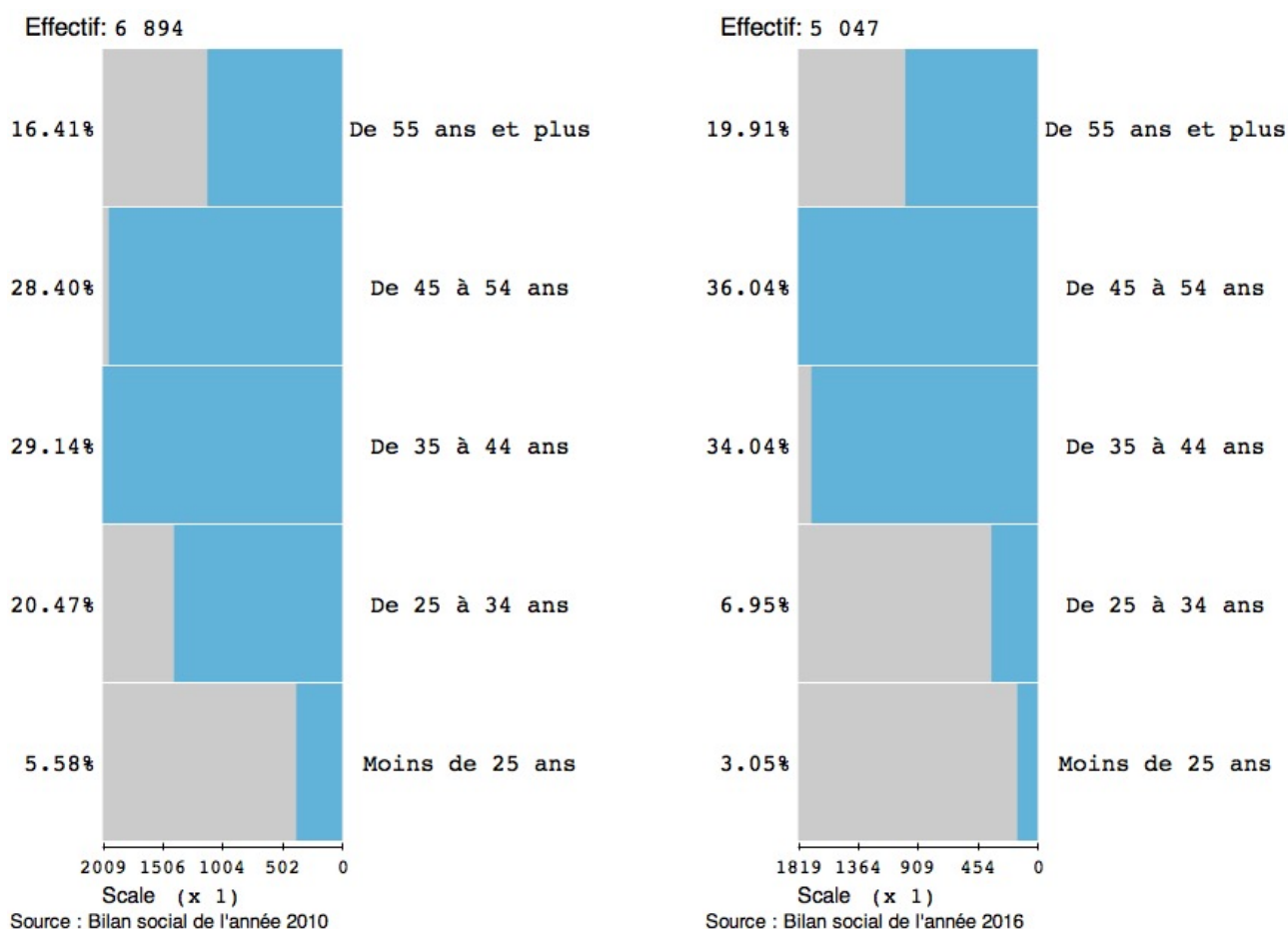
Que deviennent les ouvriers qui se trouvent pris entre les exigences de la production, l'âge et les restrictions médicales dans le cadre de la réorganisation de la production ? Comment

⁵⁰⁴ NCS, p. 20.

⁵⁰⁵ *Idem.*

⁵⁰⁶ *Ibid.*, p. 24.

⁵⁰⁷ Bilan social année 2016.



Graphique 3 : Pyramide des âges de PSA-Mulhouse en 2010 et 2016, réalisé à partir des bilans sociaux de 2010 et 2016.

s'adaptent-ils aux nouvelles formes de domination produites par les transformations du travail ? Enfin, qu'est-ce qui pousse certains à « choisir » une sortie de la condition ouvrière grâce au plan de préretraite ? La modernisation du montage (et la mutation dans de nouveaux secteurs où les conditions de travail ne sont pas souvent les mêmes) et la mise en place de mesures de préretraite a été une occasion pour enquêter sur le sort de salariés qui se trouvent actuellement entre le marteau de la production et l'enclume de leurs handicaps. Nous pouvons voir également à partir des exemples développés ci-dessous que les manières de « faire avec » dépendent de plusieurs facteurs, parmi lesquels leur proximité avec le pôle syndical contestataire de l'usine et le recours au collectif. En effet, la situation des travailleurs vieillissants est d'autant plus désespérée qu'ils sont le plus souvent isolés. Pourtant, leur recours au syndicalisme leur permet d'ériger une barrière entre eux et le licenciement par inaptitude.

Nous faisons le choix dans ce chapitre de suivre la trajectoire à l'usine de quelques ouvriers avec des restrictions médicales pour mettre en évidence comment ceux-ci appréhendent les transformations du travail à l'oeuvre depuis 2013. Nous verrons ainsi tout d'abord comment s'opère

cette usure progressive d'une partie de la main-d'oeuvre de l'usine, pour ensuite nous intéresser à la question de l'invalidité, au coeur des inquiétudes de ces salariés. Nous verrons ensuite que des stratégies d'aménagement de leur condition peuvent être mises en oeuvre, que ce soit par le recours au syndicat, ou par l'accès à la condition de salarié avec des restrictions médicales. Enfin, nous montrerons que la sortie de la condition ouvrière apparaît comme une issue possible pour une partie des ouvriers de l'usine.

1. Les mains fragiles

La nouvelle organisation du travail et les nouvelles formes de surtravail qui l'accompagnent posent un problème important pour une partie de la main-d'oeuvre : tous les ouvriers ne sont pas égaux devant les processus de modernisation. Comment s'opère l'usure progressive des salariés qui les pousse parfois au suicide ?

1.1. « Il y a ceux qui tiennent et ceux qui tiennent pas »

Un des principaux enjeux de la réorganisation de l'atelier montage est la suppression d'une partie des postes destinés à accueillir les salariés avec des restrictions médicales. En effet, comme le rappelle Luc dans un entretien de 2017, dans le nouveau système 1, il n'y a pas de place pour tout le monde :

Aujourd'hui t'as plein de salariés qui n'ont pas de poste, parce qu'ils ont trop de contre-indications médicales, ils ont trop de machins. Ce qui fait que t'as plein de gars à qui on cherche un poste, mais on leur en trouve pas ! Même le contrôle c'est trop dur pour eux, parce que ça va trop vite, ils peuvent pas rester debout toute la journée, des choses comme ça. Et donc t'as plein de gens pour qui au début on voulait chercher un poste, mais là ils se rendent compte qu'ils leur en trouveront pas. Pour l'instant ils les laissent. Ça dépend, si t'as un gars qui est à trois ou cinq ans de la retraite, ils vont pas l'emmerder. Mais le mec qui est plus jeune, ils le font chier.

La suppression progressive des postes en bord de ligne, des postes de préparation, ou des postes de vérification de la qualité oblige la direction du site à reclasser en permanence cette main-d'oeuvre qui apparaît comme « superflue » à ses yeux. C'est ce que nous rapporte Marco, ouvrier au montage et militant CGT qui, à 50 ans, a déjà des capacités restreintes importantes. Dans cet ex-

trait d'entretien d'avril 2016 il exprime, du point de vue des salariés avec des capacités restreintes, l'impossibilité de trouver une place dans le nouveau système 1 :

Moi je suis contrôleur. Moi, sur ma fiche de paie, c'est marqué contrôleur. Mais à l'époque on avait encore des postes de contrôleur, des postes attirés. Mais ils ont décidé de les supprimer. Donc, il y a plus de poste. Ils ont supprimé les postes, on s'est retrouvés comme des cons, sans poste. C'est pour ça que je dis que ça fait deux ans que j'ai pas de poste. Ça veut pas dire que je travaille pas. Parce le boulot de contrôleur je le fais encore, mais c'est lié à la qualité, s'il y a un problème, il y a un truc, on dit : « Marco, tu vas aller là-bas, tu vas aller là-bas, tu vas aller là-bas ». On joue avec toi. C'est aussi un moyen de pression. (...) Et puis de temps en temps on te convoque. Et puis on te fout dans une merde, en te disant : « Tiens, on va essayer ça »... C'était en novembre de l'année dernière. On m'a appelé dans un bureau on m'a dit : « Tu vas aller monter des roues sur les voitures ». Je dis : « Ah, tiens... Ok ». Moi je peux pas lever les bras. Devant une voiture tu es toute la journée comme ça (*Il lève les bras*). Ça, j'avais pas connu depuis longtemps. C'était un test. En plus, je suis allé deux jours. Au bout de deux jours j'ai utilisé mon droit de retrait, en disant : « Niet, j'accepte pas ces conditions-là, c'est néfaste à ma santé ». Ils ont essayé, ça n'a pas marché. Ils ont vite fait marche arrière. Ils essayent... Je suis pas un cas unique, on est plein. Après, il y a ceux qui tiennent et ceux qui tiennent pas. Ceux qui tiennent pas on leur fait avaler des couleuvres : « Écoute, on peut t'aider à trouver du boulot ailleurs, on peut t'aider à te reconverter », des conneries comme ça. Il y en a qui marchent, il y en a qui quittent, il y en a qui craquent. Et puis voilà, on en est arrivés là. En ce moment, actuellement, il y a toujours une chape de personnes que quand ils auront mis ce putain de monoflux en place au système 1, on en fait quoi ? Tu vas les mettre où ? Sachant qu'il y a du monde en trop. Il s'agit de reclasser ces gens-là. Il faut reclasser aussi ceux qui n'ont pas des contraintes médicales, qui sont aussi en trop ! Vu que le monoflux va fonctionner avec beaucoup de monde en moins. Qu'est-ce qui va se passer ? La question est là. (*Pause*) Face à l'inertie aussi des gens, parce que les gens on essaie de les mobiliser, de les informer, après, tu sais comment c'est. Les gens s'accrochent à leur boulot, ils s'accrochent à tout, c'est normal. On leur fait peur, il y a pas boulot dehors, en plus quand t'arrives à un âge, alors là ils s'accrochent encore plus... Puis après t'as des jeunes qui ont 20 ans, qui sont intérimaires, qui sont en CDD, eux savent très bien qu'il y a pas d'avenir là-dedans en tout cas...

Dans ce récit, où Marco évoque tout d'abord la suppression des postes de contrôleur, puis sa mutation dans un nouveau poste et, enfin, son refus du travail, il résume comment les ouvriers avec des restrictions médicales basculent d'un secteur à un autre de l'usine au gré des changements dans l'organisation du travail. Si Marco est relativement protégé par son appartenance syndicale, ce n'est pas le cas de tous les ouvriers. Comme nous verrons plus en détail par la suite, les ouvriers âgés et/ou avec des restrictions médicales s'engagent dans une véritable « carrière » au sein de l'usine qui les pousse de poste en poste vers des tâches de plus en plus périphériques. Cette notion, empruntée à Howard S. Becker, « désigne les facteurs dont dépend la mobilité d'une position à une autre,

c'est-à-dire aussi bien les faits objectifs relevant de la structure sociale que les changements dans les perspectives, les motivations et les désirs de l'individu »⁵⁰⁸. Ainsi, pour les ouvriers âgés et/ou avec des restrictions médicales de PSA-Mulhouse, cette carrière implique non seulement une succession de postes, mais également un changement subjectif dans leur rapport au travail et dans leur appréciation de leur situation. Cette carrière peut mener à une inaptitude au travail, comme elle peut mener à une sortie « douce » de la condition ouvrière à travers un plan de préretraites.

1.2. Poussés aux marges du travail

Jean-Pierre exemplifie les trajectoires à l'usine des ouvriers vieillissants avec des restrictions médicales. Il appartient à une famille ouvrière de la région. Son père, ouvrier professionnel à PSA-Sochaux, non-syndiqué, est un des premiers ouvriers à travailler à PSA-Mulhouse lors de la construction de l'usine. Jean-Pierre a travaillé dans divers postes au ferrage au système 1 depuis 25 ans dans un lieu qu'il décrit comme « rude, très sale, très bruyant, très dangereux » : « J'ai fait tous les postes, je connais le ferrage... (...) J'ai déjà travaillé en côté de caisse, j'ai déjà travaillé en base roulante, j'ai déjà travaillé en ligne de montage éléments, où on monte la voiture avant qu'elle aille en peinture ». Diplômé d'un CAP magasinier obtenu à Mulhouse, il entre à l'usine à l'époque de la fabrication de la Peugeot 205, en 1990, à un moment où les embauches ne sont pas rares. Le ferrage a longtemps été un univers très masculin et où l'ambiance est très différente du montage. C'est aussi un secteur où le savoir-faire a longtemps été valorisé où une certaine autonomie était soigneusement entretenue par les ouvriers.

Dans ses propos et dans ceux d'autres enquêtés entrés à la même époque que lui et ayant travaillé au ferrage, ce temps est évoqué avec regret : « C'était énorme, dira-t-il en entretien. Au ferrage on était 3 500. Enorme, on se marchait dessus. J'étais bien accueilli, bien parrainé ». Lorsque la crise du groupe s'approfondit et que la production est réorganisée à partir de 2013, il fait partie de ceux qui sont mutés lorsque les équipes du système 1 sont supprimées progressivement. La direction lui présente plusieurs choix : il peut être muté soit au système 2 dans la chaîne 2008, où les conditions de travail ont la réputation de s'être fortement dégradées, soit en tournée de nuit, soit en contre-tournée, c'est-à-dire en tournée B. Jean-Pierre refuse d'être muté de nuit ou au système 2, en raison de sa santé et de ses restrictions médicales.

⁵⁰⁸ BECKER Howard S., *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985, p. 47.

Aujourd'hui il est très critique vis-à-vis du NCS et des politiques de l'entreprise. Il a appartenu à Force ouvrière dès son entrée à l'entreprise et il y est resté pendant une quinzaine d'années. Il a quitté le syndicat en 2004 en raison de désaccords : il affirme y défendre une ligne « Blondel », d'après le nom du secrétaire général de FO, censé incarner une ligne plus « contestataire », tandis que localement on lui aurait fait comprendre qu'ils « ne faisaient pas du Blondel ». Il a créé un syndicat UNSA peu de temps après, mais ce syndicat peine à percer dans les élections professionnelles dans un espace syndical déjà saturé avec la présence de cinq autres syndicats. Lors de notre premier entretien en avril 2014 il exprime un profond désarroi quant à la condition des salariés avec des restrictions médicales face à la modernisation de l'usine. Dès les premières minutes de cet entretien, il fait mention de son âge et de ses handicaps, puis y revient sans cesse au cours de l'échange.

Pour lui, « le passé était bien », les salariés se motivaient pour des avantages matériels (le salaire et les primes) et symboliques (l'ambiance de travail), mais cela se perd. Sa rupture avec FO et ses problèmes avec la direction en raison de ses restrictions médicales font qu'il a peu de perspectives de progression professionnelle autres qu'occuper des postes pour salariés avec des handicaps. Une autre possibilité réside dans le fait de partir au plus vite : « Il existe le contrôle en sortie usine, QCP [qualité centre de production]. Moi, franchement, pas de souci... On a des formations pour, on a tout ce qu'il faut. Il est jamais trop tard, mais bon, voilà. Moi c'est ça ce que j'aimerais. J'aimerais finir sur cette note quoi. » Pourtant, selon lui, la direction lui refuse ce poste : « Quand j'ai affaire au gestionnaire de carrière on me dit : « Bah non, les temps sont durs. Non, les places sont prises au niveau du personnel ». Toujours ce type de réponse, depuis des mois ou des années ».

L'extrait d'entretien suivant a été recueilli en avril 2014, alors que le NCS commence à être mis en oeuvre. Jean-Pierre y considère que l'échec de la contestation de l'accord de compétitivité (selon lui, en raison de l'absence d'unité des syndicats qui n'appartiennent pas à l'Alliance) se traduit par la fin d'avantages constitutifs de la condition salariale à PSA et par une transformation de son rapport au travail. Il est intéressant de noter que Jean-Pierre se considère comme un « ancien » à « seulement » 52 ans. Ayant 25 ans d'ancienneté à PSA, il a effectivement connu les différentes évolutions de l'organisation du travail à l'usine, qu'il peut comparer aujourd'hui avec les effets du NCS. Il note en particulier que la baisse ou la suppression de primes comme l'ACAC ou la prime de nuit changent le rapport au travail d'ouvriers ayant des parcours comparables au sein. Ceci aboutit à ce qu'il se dise finalement « démotivé » ou « aigri » et à ce qu'il accorde peu d'importance à la qualité du travail (« Voilà, c'est fait, c'est fait. Si c'est pas fait, je fais ce que je peux, avec les moyens que j'ai ») :

- *La consultation [autour du NCS] s'est passée comment ?*

Les salariés étaient au courant quand ça a été signé. On voyait certains tracts... On savait ce qui était signé, mais pas le contenu. Les salariés l'ont mal vécu parce que c'est un chèque en blanc. Parce que ça a été signé et maintenant on négocie des points, les détails, les primes, les attaques. Tous ces petits détails qui vont être négociés. Mais bon une fois que c'est signé... On négocie on négocie avant et on signe après quoi, personnellement, en tant que syndicaliste... Après, c'est dommage que syndicalement on n'a pas une union qui dans ces moments-là se fait pour un contrat social meilleur pour les salariés. Je pense aujourd'hui qu'il est néfaste par rapport à ce qu'on a et ce qu'on a eu. Ça veut dire que tous les acquis qu'on a aujourd'hui s'évaporent. J'ai quand même connu des négociations, je suis un ancien délégué de Force Ouvrière. J'ai fait 25 ans de syndicalisme à PSA, depuis que je suis rentré. J'ai longtemps milité pour FO, je connais bien l'Alliance, je connais bien les rouages du syndicat. Et en fait, ce que je regrette un petit peu c'est la concertation pour avoir de meilleures... On l'appelle le Nouveau contrat social... Pour moi il peut être meilleur si les syndicats se mettent ensemble.

- *Il est néfaste, vous avez dit, à quel niveau ?*

Au niveau des conditions de travail. Dans les pauses, on va attaquer les pauses. Faut savoir que travailler en ligne, si on réduit encore la pause, alors que la pause n'est pas... Elle est tout juste aujourd'hui... (*Il cherche ses mots*) Humainement, ça fatigue. Je l'ai fait, je sais ce que c'est. Une ligne de montage, à la seconde près ça démarre. L'unité B7 [Peugeot 2008], où je suis, ça peut être décalé de trois minutes. Mais la ligne ça s'arrête pile-poil, et le temps de se reposer, d'un peu manger, un peu peut-être discuter, est beaucoup beaucoup trop court. Moi j'ai connu les 32 heures. On est passés à 35 heures. J'ai connu la différence déjà en ligne de montage moi. Et maintenant on veut encore réduire les pauses. Théoriquement, quand vous allez en pause c'est pour grignoter ou discuter un tout petit peu, aller aux toilettes, se laver les mains, vous avez fait le tour, vous devez être de nouveau sur votre poste de travail. Vous n'avez plus le temps de discuter, vous ne pouvez plus vous permettre de discuter aujourd'hui. Il y a ça. Ils ont supprimé les petites primes de style ACAC. C'est une prime de nuit négociée par les syndicats... Il faut savoir que la nuit c'est toujours sur la base du volontariat, toujours. Je parle de l'ouvrier de production, pas du maintenancier. Mais là c'est toujours au volontariat. Et aujourd'hui on a du mal, je pense qu'il n'y aura plus que des intérimaires de nuit, pas des embauchés. Parce que les embauchés ça les intéresse plus, parce qu'on n'est plus gagnant par rapport aux ACAC, qui ont diminué fortement. Très fortement. C'est un coup.

- *Quand il y a eu les annonces, les gens ils l'ont vécu comment ? Il y a eu quelques débrayages, mais quel a été le ressenti des gens ?*

Nous on a débrayé. Moi j'ai débrayé avec la CGT. Tous les cadres ont débrayé la première fois qu'on a débrayé à ce sujet le 11 septembre [2013] dernier, on a fait un débrayage plus ou moins commun, sauf les cadres et l'encadrement. (...) Nous on a continué, l'UNSA, avec la CGT, et puis voilà, ça s'est estompé. Il y a eu des débrayages dans d'autres sites, mais pareil ça s'est estompé.

- *Pourquoi ça n'a pas continué ?*

Bah, vous savez, quand on débraye et quand on revendique quelque chose, les syndicats c'est bien. Mais déjà tous les syndicats n'étaient plus ensemble, ça c'est pas bien. Les salariés ont peur, ils dé-

brayent pas d'eux-mêmes. Il faut qu'une organisation syndicale, ou les organisations syndicales, engagent un mouvement social, c'est pas le salarié. Ça s'est estompé. Les gens aujourd'hui ont peur, peur de perdre leur emploi, ça aussi. Même s'ils savent que le contrat social, ou les prochains contrats, ou la mutuelle, ou le fractionnement des congés, tout ça c'est pas bon pour les salariés. En fait, les gens ne débrayent pas, c'est une certitude. En sachant qu'il y a deux syndicats, la CGT et l'UNSA qui pourraient faire une action commune. Mais les autres non, ils vont signer.

- Les salariés expriment alors comment leur mécontentement si c'est pas par les débrayages ?

On discute, éventuellement quand ils vont voter. C'est tous les quatre ans les élections professionnelles. Eventuellement ils peuvent s'exprimer comme ça. Quand on discute avec eux ils s'expriment. Ils s'expriment honnêtement. Mais ils remontent aussi pourquoi les syndicats ne se mobilisent pas. On peut avoir des différences syndicales, mais le Nouveau contrat social c'est mauvais pour les salariés de PSA. C'est la question qu'on se pose.

- Il y a pas d'autres manières dont ils manifestent leur mécontentement ? Est-ce qu'ils se mettent plus souvent en arrêt maladie ?

C'est ça. Démotivés, aigris. Moi dans le contexte travail, bah un peu je m'en fous. Voilà, c'est fait, c'est fait. Si c'est pas fait, je fais ce que je peux, avec les moyens que j'ai. Ou ça va plus, je me mets en arrêt travail. On a quand même des gros soucis d'absentéisme au ferrage. Par exemple, au mois de mars on avait 10% d'absentéisme sur l'effectif sur le ferrage. C'est plus que la moyenne. (...) Là l'absentéisme était très fort, ce qui fait que les RU qui encadrent les équipes sont dans les postes de travail, font des pièces, etc. Ça crée quand même des conflits importants, quoi. On donne moins de formations aux gens, puisqu'on a plus l'effectif qu'il faut. Les formations s'arrêtent, elles sont reportées des mois et des mois après. Voilà. C'est ça l'impact.

Ce nouveau rapport au travail se répercute sur le regard rétrospectif qu'il porte sur sa carrière et sur ses choix. Dans sa jeunesse, Jean-Pierre a beaucoup changé de travail. Il a enchaîné des emplois dans la chimie et dans l'industrie en Alsace grâce à son CAP magasinier : il avait « envie de voir autre chose. Quand on est jeune c'est ça ». Son entrée à PSA se fait sur le tard, à 28 ans, et dans la perspective d'atteindre une certaine stabilité de l'emploi qui lui permette d'acheter une maison et de fonder une famille. L'usure au travail et le développement de handicaps professionnels à un jeune âge, qu'il attribue aux gestes répétitifs et au fait de porter des charges lourdes, vont contribuer à un bilan négatif : « J'ai quand même 52 ans, donc voilà. Ça use, ça use. Le travail que je fais use. Mentalement et physiquement. »⁵⁰⁹

Enfin, cette expérience a aussi des conséquences sur les conseils qu'il donne à sa famille en matière d'orientation professionnelle. Par exemple, la fille de Jean-Pierre fait des études à Stras-

⁵⁰⁹ Les propos de Jean-Pierre nous rappellent que le vieillissement ouvrier est un vieillissement accéléré. Simone de Beauvoir constate aussi des vieillissements différenciés selon les classes sociales : « Aujourd'hui, un mineur est à 50 ans un homme fini tandis que parmi les privilégiés beaucoup portent allègrement leurs 80 ans. Amorcé plus tôt, le déclin du travailleur sera aussi beaucoup plus rapide. » BEAUVOIR, *op. cit.*, p. 567.

bourg pour devenir infirmière. Celui-ci lui a interdit de faire de l'intérim à PSA et lui a conseillé plutôt de chercher une formation professionnelle ailleurs : « Jamais, ma fille ou ma femme, seront rentrées dans Peugeot comme intérimaires, jamais. (...) J'ai écouté mon père pour venir à PSA, mais pour ma fille j'ai dit : « Fais ce qu'il te plaît. C'est ça le plus important ». Pour moi c'est fini ».

Malgré les dégradations des conditions de travail et les regrets qu'il exprime quant à ses choix passés, Jean-Pierre dit n'avoir plus le choix que de s'« accrocher » à son emploi à PSA-Mulhouse :

- Comment est-ce que vous êtes entré à PSA ?

En fait on voulait acheter une maison. Ma femme m'a dit qu'elle voudrait poser ses valises chez un employeur pour arrêter de changer d'employeur. Depuis que je travaille j'ai toujours changé tous les deux ans d'employeur. Voilà, à un moment donné mon père qui a fait toute sa carrière à PSA m'a incité de venir en sachant, en me disant qu'il y avait une protection du travail, qu'on avait la garantie du travail pendant des années et des années. Il avait peut-être raison, mais avec du recul je pense plus que je reviendrai à PSA... C'est comme ça, mais avec le recul je reviendrai plus à PSA. Jeune, je partirais. Mais j'ai 52 ans malheureusement, donc... 52 et un dossier médical, quand même, voilà, je m'accroche pour rester jusqu'au bout et partir...

Le maintien en emploi des salariés « seniors » et l'intensification du travail résultant de la modernisation de la production et des plans de compétitivité successifs contribuent à la constitution des ouvriers avec des restrictions médicales comme un groupe à part dans l'usine, dont les carrières seraient parallèles à celles des autres embauchés en bonne santé ou capables de tenir les postes. Par exemple, Henri, ouvrier au montage, tout en ayant le même âge que Jean-Pierre, n'a pas eu la même trajectoire médicale au sein de l'usine. Tout pousse à ce que les ouvriers comme Jean-Pierre se pensent comme un « nous » (qui recouvre parfois les « malades », parfois les « anciens », etc.) destinataire d'une gestion spécifique de la main-d'oeuvre. C'est ce qu'il laisse entendre en entretien lorsqu'il évoque son futur à l'usine : « Après, maintenant avec la pénibilité du travail ils devraient encore voir des choses venir par rapport à nous, je pense, ce serait bien ».

Enfin, la constitution des ouvriers malades relevant d'une politique spécifique est favorisée par la fin d'arrangements possibles entre leur condition et les exigences de la production, c'est-à-dire entre eux et la petite maîtrise. Dans l'extrait suivant du même entretien, Jean-Pierre affirme que des arrangements plus ou moins informels existaient avec certains chefs autour de la condition des salariés handicapés. Ceux-ci pouvaient occuper des postes qui nécessitaient moins d'effort le temps

de la guérison. En échange, Jean-Pierre ne se mettait pas en arrêt maladie. De même, dans un état précédent des rapports à l'usine, des postes aménagés pouvaient être attribués aux ouvriers avec des restrictions médicales. Cela a été longtemps le cas dans l'« espace préparation », où des ouvriers préparaient en bord de ligne des pièces pour les postes de montage. Pourtant, ces postes disparaissent actuellement au fil des réorganisations de la production.

Aujourd'hui les anciens sont complètement aigris. Moi je suis la génération des anciens. Je dirais qu'on est vachement démotivés. Un peu aigris parce que moi, mon père a fait 40 ans de carrière à PSA, à Sochaux. Il était pas syndicaliste, il était pas ETAM [employés, techniciens et agents de maîtrise], il était ouvrier professionnel. Quand lui il est parti, moi je suis venu à 28 ans à PSA. En fait, je me suis tout de suite mis à faire du syndicalisme. Parce que j'ai tout de suite compris que le contact humain j'adore, être le porte-parole des autres, j'ai toujours fait. Après c'était normal. Moi je suis un convaincu de convaincu. (...)

- *Vous dites que les anciens sont aigris.*

Ils pensent qu'à une chose : c'est partir. Parce qu'on a un vécu, on a du passé et le passé était bien. Il était dur, mais il était bien. Bien dans... (*Il réfléchit*) dans l'ambiance de travail. Ça c'était vachement important. Je pense qu'aujourd'hui on l'est plus du tout. Dans les nouveaux secteurs on a plus tendance... En fait quand vous venez au ferrage, dans un nouveau secteur, 2008 par exemple, les opérateurs n'ont plus aucun moyen pratiquement de discuter avant une pause. Avant on était... (*pause*) plus regroupés disons. Là c'est très, très loin, on a plus de postes et plus de marche entre eux. L'ergonomie a évolué aussi, mais il y a des postes qui ont régressé aussi. J'ai connu des postes meilleurs en 205. Dans la C4, par exemple en ligne de montage, c'est des gabarits de montage, en fait on a voulu réduire le budget et c'est au détriment des humains. Le problème aujourd'hui, si vous avez un souci de santé... A l'épaule, je me souviens, j'avais un souci de santé par exemple. J'arrivais à ne pas me mettre en arrêt de travail, je m'arrangeais avec la hiérarchie pour faire un travail différent, du style nettoyage d'UEP, graphiques, saisie, faire des petites pièces sur une petite machine. Aujourd'hui c'est plus possible. Aujourd'hui vous avez un souci de santé, vous vous mettez en arrêt, vous faites le nécessaire pour vous soigner et quand vous êtes soigné vous revenez. Ça devient... Des fois vous avez des tendinites, des hernies, des choses comme ça, ça devient compliqué. On a plus tendance à essayer de licencier la personne après.

La trajectoire de Jean-Pierre illustre comment la modernisation de la production et les nouvelles exigences en termes de disponibilité temporelle placent des salariés âgés et/ou avec des restrictions médicales dans la situation de ne plus correspondre au profil de l'ouvrier-type demandé par PSA. Il exprime alors l'angoisse d'être trop vieux pour pouvoir « tenir », mais pas suffisamment âgé pour pouvoir bénéficier d'un plan de préretraite. Le risque dans lequel il se trouve est de ne

pouvoir tenir son poste et d'être en conséquence qualifié d'inapte à tout poste, ce qui ouvre la porte à un licenciement.

2. *La crainte de l'inaptitude.*

La notion d'« aptitude » au travail prend corps pour la première fois dans la législation au début du XX^e siècle en France au sujet des métiers dangereux (peintres, verriers, etc.). Les ouvriers sont admis au travail après qu'un médecin a livré un « certificat d'aptitude »⁵¹⁰. Depuis, le rôle du médecin est de déclarer les ouvriers « aptes » ou « inaptes » au travail. Si le médecin déclare une inaptitude, l'employeur peut licencier le salarié, si un reclassement est impossible. Comme le rappelle Pascal Marichalar, le médecin du travail n'est pas un fonctionnaire, mais un salarié de droit privé, lié à son employeur par un lien de subordination. Sans surprise, ce statut peut susciter des « conflits d'intérêts potentiels »⁵¹¹, que la CGT PSA-Mulhouse ne se lasse pas de dénoncer dans ses tracts. En effet, la possibilité de déclarer un ouvrier « inapte à tout poste », et donc d'ouvrir la possibilité de le licencier, est entre les mains du médecin du travail. En 2017, seul deux salariés du site ont été déclarés inaptes à tout poste d'après le *Rapport annuel d'activité du médecin du travail* de l'année 2017 (voir le tableau 6). L'absence d'un grand nombre d'inaptes au poste est due, selon le rapport, à la création d'une équipe de nettoyage, à des aménagements de poste, à des mutations et au plan de pré-retraites. Pourtant, nous constatons que 163 ouvriers ont été déclarés « apte avec restrictions », 32 « apte avec aménagement de poste » et 9 « inapte temporairement ».

2.1. « À un moment donné faut savoir gérer les anciens »

Catherine Omnès affirme que les salariés inaptes peuvent être classés en trois catégories : tout d'abord, les salariés vieillissants, dont les capacités fonctionnelles se réduisent avec le temps, ensuite les salariés atteints d'une invalidité supérieure à 50% et, enfin, les salariés atteints de maladies professionnelles qui provoquent des arrêts maladie de longue durée⁵¹². Les ouvriers de PSA-

⁵¹⁰ MILLOT Martine, « L'émergence de la notion d'aptitude dans la réglementation du travail après 1892 », in BRUNO et OMNÈS (dir.), *Les mains inutiles, op. cit.*, p. 32-40.

⁵¹¹ MARICHALAR Pascal, *Médecin du travail, médecin du patron ? L'indépendance médicale en question*, Les Presses de Sciences Po, Paris, 2014, p. 13

⁵¹² OMNÈS Catherine, « Les trajectoires sociales et professionnelles des travailleurs déclarés inaptes au travail de 1941 à nos jours », in BRUNO et OMNÈS (dir.), *Les mains inutiles, op. cit.*, p. 197.

| Conclusions | |
|--------------------------------|------------|
| Apte | 591 |
| Apte avec aménagement de poste | 32 |
| Apte avec restrictions | 163 |
| Inapte temporaire | 9 |
| Pas d'avis émis | 194 |
| Inapte au poste | 2 |
| Inapte à tout poste | 2 |
| TOTAL | 993 |

Tableau 6 : Conclusion professionnelles de l'année 2017 des examens médicaux d'aptitude à PSA-Mulhouse. Comme le montre ce tableau, les inaptitudes à tout poste demeurent rares (deux cas en 2017), ce qui contraste avec l'omniprésence de la menace dans le discours des enquêtés (source : *Rapport annuel d'activité du médecin du travail*).

Mulhouse auprès de qui nous avons enquêté peuvent être rangés dans ces trois catégories et souvent sont concernés par plusieurs d'entre-elles, à l'image de Jean-Pierre.

Nous retrouvons une deuxième fois Jean-Pierre dans un café dans le centre-ville de Mulhouse en février 2017. Avec lui se trouve Saïd, ami, bras droit et soutien de Jean-Pierre à l'usine. Jean-Pierre doit reprendre le travail dans quelques jours après sept mois d'un arrêt maladie commencé en juin 2016 suite au changement de ligne. Il a l'air fatigué, amaigri et un peu vieilli depuis la dernière fois que nous nous sommes vus. Ses problèmes de santé ont commencé il y a une dizaine d'années ; aujourd'hui ils sont trop handicapants pour qu'il puisse suivre le rythme de la production dans le nouvel atelier. Lors de son transfert, il est passé de la tournée A à la tournée B, mais il a changé de poste entre-temps. Il travaille maintenant sur les côtés de caisse et tient quatre postes. Les évolutions du travail décrites au chapitre 2 ont impliqué une concentration des tâches et la suppression de plusieurs postes : « Tu fais tout de A à Z », dira-t-il. De plus, ces changements dans l'atelier ont une autre conséquence selon lui : « C'est beaucoup de déplacements. C'est surtout ça. On a changé de système, si, il y a quand même eu des changements importants ». Ou encore, plus loin : « C'est (*insistant sur le mot*) énormément de déplacements. Enormément. Quand je dis énormément ça représente dix à onze kilomètres par jour, par poste. Soit le matin, soit l'après-midi. ».

Cet entretien est l'occasion de revenir sur les trois ans passés, les transformations de l'usine, son bilan du basculement du système 1 au système 2, puis de nouveau au système 1, son arrêt maladie et son rapport à l'avenir en tant que salarié avec des restrictions médicales dans la nouvelle configuration de l'usine. Alors qu'il doit reprendre le travail dans quelques jours, il ne sait toujours pas encore quel poste il va occuper dans le nouveau système. Un certain flou entoure son futur au

moment de l'entretien. D'habitude bavard, ses phrases sont courtes lorsque j'essaie de le relancer sur la reprise du travail :

- *Là, normalement, tu dois reprendre le boulot.*

Jean-Pierre : Vendredi.

- *Comment est-ce que tu le vois ?*

Jean-Pierre : J'ai fait une visite de pré-reprise, le médecin de travail il m'a notifié les restrictions médicales, il l'a donné à l'employeur pour qu'il me trouve un poste plus adapté.

- *Ça sera toujours dans le même secteur ou ce sera peut-être dans un autre ?*

Jean-Pierre : Je ne sais pas. Pour l'instant je suis pas au courant, je devrais avoir des nouvelles juste avant que je travaille ou alors le jour même quoi. Je peux pas dire, donc j'ai fait appel à l'assistante sociale, le médecin de travail.

Saïd : *(Il intervient tout de suite)* Ce qui devient compliqué, c'est que des postes à capacité restreinte, il y en a de moins en moins.

- *J'ai fait un entretien avec une dame en QCP et elle aussi elle était sur le point de sauter.*

Jean-Pierre : Ah, oui, oui. Ils te mettent une fois inapte au poste, deux fois inapte au poste, trois fois ils te proposent autre chose. S'ils te mettent inapte la quatrième fois ils se séparent de toi.

Saïd : Ils sont censés chercher dans l'usine entière un poste adapté. Et s'ils en trouvent pas c'est...

Jean-Pierre : C'est des licenciements...

- *Là ils vous on dit quoi ?*

Jean-Pierre : Qu'ils cherchaient ! Qu'ils allaient trouver une solution pour moi.

- *Le médecin il avait dit que vous étiez... Apte ? Inapte ?*

Jean-Pierre : Que c'est compliqué. Les problèmes de pathologie que j'ai ça devient compliqué par la suite. C'est un grand point d'interrogation. J'y vais, j'y vais parce que ça va mieux forcément. Mais après je sais pas ce que je vais faire, si je vais pas rechuter, ça personne peut le dire. Donc voilà, j'y vais.

Alors que, d'après lui, « ça va mieux », son retour au travail est également motivé par le fait qu'il n'a plus de rentrées d'argent depuis le 2 janvier, date à partir de laquelle il est arrivé au maximum du quota des indemnités journalières. Effectivement, une partie du salaire des ouvriers en arrêt maladie est indemnisée par l'employeur, tandis qu'une autre partie l'est par la sécurité sociale. Pourtant, si un ouvrier est en arrêt maladie pendant 360 jours sur trois ans, ce qui est son cas, il n'a plus droit à des indemnités journalières.

De plus, son handicap, lié d'après lui au port des chaussures de sécurité, n'est pas reconnu par le tableau des maladies professionnelles⁵¹³. Ainsi, il ne peut pas prétendre à un dossier COTO-REP⁵¹⁴ comme d'autres salariés qui travaillent à temps partiel. Il cherche alors le soutien de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) du Haut-Rhin, qui peut lui accorder une reconnaissance de handicap valable pour cinq ans et avec laquelle il peut prétendre à un poste aménagé pour une personne avec des restrictions médicales. Pour cela, il doit remplir un formulaire de demande auprès de la MDPH, un document de renseignements professionnels et enfin faire remplir à son médecin traitant un certificat médical. Son combat ne finit pas là, parce qu'une fois qu'il a obtenu la reconnaissance de son handicap par la MDPH, il doit ensuite trouver un poste adapté au ferrage. Rien de plus difficile pourtant, en raison de la réorganisation de la production en cours à l'usine. Son objectif est alors d'être reconnu comme « personnel à capacités restreintes » (PCR). Cette dénomination interne désigne le personnel a un dossier médical avec des restrictions ou incapacités.

La question de la reconnaissance du handicap devient pour ces salariés un enjeu de taille, puisqu'elle érige une barrière entre eux et l'inaptitude au travail : « Ils construisent par là un système défensif qu'ils utilisent en particulier au moment des nouveaux équilibres ou du changement de modèles lorsque tout ou presque est à réapprendre »⁵¹⁵. Néanmoins, ce type de démarches installe les salariés avec des restrictions médicales dans une situation pour le moins paradoxale. Dans l'extrait suivant, Jean-Pierre dénonce la pénibilité du travail, mais aussi l'absence de travail et les longues périodes d'arrêt maladie. Le travail le pousse en dehors de la condition ouvrière, mais il essaie en même temps de s'accrocher au travail en raison de la stabilité, du rythme et des revenus que celui-ci offre. Malgré ses craintes quant à son avenir à l'usine, et notamment la peur de ne pas réussir à suivre les cadences dans la nouvelle organisation du travail, Jean-Pierre veut retourner au travail après son arrêt maladie. C'est ce que rapporte également Pascal Marichalar, d'après qui, pour les verriers de Givors, « les deux drames de leur vie sont la maladie et le fait d'avoir perdu leur emploi de verrier »⁵¹⁶. Cette contradiction, dit-il, est constitutive de la condition ouvrière contempo-

⁵¹³ L'inscription d'une nouvelle maladie dans les tableaux officiels des maladies professionnelles est un des principaux enjeux du rapport de forces entre syndicats et patronat : « Hier comme aujourd'hui, ces nouvelles inscriptions n'ont lieu qu'au terme d'après négociations entre les représentants des employeurs et les syndicats de salariés, dans lesquelles les considérations médicales n'occupent qu'une place secondaire par rapport aux enjeux financiers. », MARICHALAR, *Qui a tué les verriers de Givors ?*, *op. cit.*, p. 114.

⁵¹⁴ Voir note chapitre 3.

⁵¹⁵ DURAND Jean-Pierre et HATZFELD Nicolas, « Quand une question marginale devient centrale : les restrictions médicales au quotidien dans l'usine Peugeot-Sochaux », BRUNO et OMNÈS, *op. cit.*, p. 393.

⁵¹⁶ MARICHALAR, *op. cit.*, p. 13.

raîne, où les ouvriers sont contraints de défendre la dégradation de leurs conditions de travail en échange du maintien de leur emploi⁵¹⁷.

- *Quand est-ce que t'as commencé à avoir des restrictions médicales ?*

Jean-Pierre : *(Il réfléchit)* Au fil du temps... J'ai quand même 27 ans d'ancienneté. Après, à force de faire des mouvements répétitifs, je dirais même plus des milliers de fois, c'est des millions de fois. Ça représente des chiffres astronomiques. Et en fait l'usure se fait et on commence tous à avoir des problèmes... tendinite chronique, inflammations, etc. Et peut-être mes pathologies ça peut pas être considéré comme une maladie professionnelle, mais elles viennent des chaussures de sécurité parce que les chaussures de sécurité quand tu marches 10 à 11 km par jour, quand t'as des postures totalement debout, t'as juste 10 minutes de pause et 21 pour le casse-croûte... elles sont très lourdes. C'est problématique quoi, ça devient très problématique. (...) Ça commençait il y a dix ans, tout doucement. Les mêmes symptômes, seulement la guérison se faisait très rapidement. Et aujourd'hui, c'est compliqué, c'est très compliqué. Et on te fait comprendre que t'es inapte, le médecin de travail me fait comprendre que si j'ai beaucoup de restrictions médicales, il y aura plus de place pour moi dans le site. (...)

- *La direction ne t'a jamais proposé une préretraite ?*

Saïd : C'est pas avant 57 ans.

Jean-Pierre : Je suis trop jeune. Je suis encore trop jeune. *(Pause)* Je suis encore trop jeune. *(Pause plus longue)* Non, non, je suis encore trop jeune. Ça devient vraiment problématique. Dès qu'on a des soucis de santé ça devient problématique au travail. Alors peut-être ailleurs aussi, mais à PSA on l'a vu. Alors que je suis reconnu MDPH maintenant, c'est la reconnaissance d'un travailleur handicapé.

- *Qu'est-ce que ça donne comme statut ? Qu'est-ce que ça fait comme statut ?*

Saïd : Avec ça tu peux prétendre à un poste à restrictions médicales.

Jean-Pierre : Mais bon, on m'a expliqué que aujourd'hui à PSA c'est plus dans la tendance. Ils ont un certain pourcentage et ils veulent pas aller au-delà. Ils faut avoir minimum 20% dans une entreprise, parce que sinon l'entreprise paie... Aujourd'hui c'est 20%.

- *En plus il y a le problème que la main-d'oeuvre vieillit et ils doivent avoir de plus en plus...*

Jean-Pierre : Quand on fait des métiers comme les nôtres, pénibles, à un moment donné faut savoir gérer les anciens. C'est ce qu'on a fait à l'époque, maintenant aujourd'hui ça devient problématique. Pour le reclassement et puis après tout en découle. S'il n'y a pas de reclassement, ben la finalité c'est le licenciement, dépression... Tu sais, ça fait sept mois que je suis à la maison, ça commence à faire long, j'ai perdu beaucoup de salaire. *(Pause)* Je suis content d'aller travailler. Moralement, mentalement, ça me permet de faire plein de choses. *(Avec emphase)* On revit. Franchement, si t'es à la maison, c'est pas bien...

- *Le boulot c'est un statut aussi, ça donne quelque chose à faire.*

Jean-Pierre : Oui, tout à fait ! Donc on attend de l'aide de gens qui peuvent nous aider pour trouver des solutions par rapport à nos métiers quoi.

⁵¹⁷ C'est ce qu'affirme aussi Simone de Beauvoir, d'après qui « la tragédie de la vieillesse est la radicale condamnation de tout un système de vie mutilant : un système de vie qui ne fournit à l'énorme majorité des gens qui en font partie aucune raison de vivre. Le travail et la fatigue masquent cette absence : elle se découvre au moment de l'ennui. », BEAUVOIR, *op. cit.*, p. 292.

- *Et là quelles sont tes perspectives maintenant ? Tu vas voir s'ils te trouvent un bon poste ?*

Jean-Pierre : Bon, après on m'a dit que des postes semi-assis, il y en a plus. Ce sera un poste avec moins de déplacements, mais ce sera debout, hein ! J'ai des problèmes plantaires sur les deux pieds, on m'a dit c'est debout, c'est pas assis ! En aucun cas j'aurai un poste assis quoi, mais avec beaucoup moins de déplacements. Par rapport à mes chaussures de sécurité, au piétinement, enfin, bref, voilà. (...) Moi j'irai comme ça. De toute façon on n'a pas trop le choix.

- *Oui, c'est ça la question, ils laissent peu de choix.*

Jean-Pierre : Avant on avait beaucoup plus de choix dans les reclassements, aujourd'hui... Après, je suis persuadé aussi, je le redis et je le répète, qu'il y a aussi une discrimination syndicale. Honnêtement, ouais. Depuis que j'ai créé le syndicat je ressens ça. Je ressens et je pourrai le prouver un jour. Je peux le prouver puisque j'ai des écrits qui le prouvent, c'est pas des paroles. C'est des écrits.

Cette étude de cas montre que la gestion des salariés malades a tendance à favoriser les stratégies individuelles. Même si les organisations syndicales peuvent offrir leur soutien dans les demandes de reconnaissance d'une maladie professionnelle, c'est au salarié de prendre l'initiative de fournir les preuves d'un lien entre sa maladie et le travail. Ici, l'absence de recours au collectif contribue à l'isolement et au risque de dépression. Ce n'est pourtant pas le cas de tous les ouvriers en situation de handicap, puisque certains, plus proches des syndicats « contestataires » de l'usine, développent des stratégies de défense.

2.2. Le recours au syndicat comme barrière à l'inaptitude

Nous avons suivi la trajectoire de Nicole, ouvrière à l'espace préparation au montage, à partir de trois entretiens réalisés avec elle en 2012, en 2014 et en 2017, tous à son domicile, qui se situe dans un immeuble HLM d'une commune proche de Mulhouse, où habitent plusieurs ouvriers de PSA. Auparavant, elle a travaillé dans l'industrie textile dans les Vosges, d'où elle est originaire, jusqu'à la fermeture du tissage au début des années 1980. Elle a ensuite connu une période de cinq ans de chômage avant d'entrer en tant qu'intérimaire à Peugeot-Mulhouse en 1987. Elle est embauchée un an après en câblerie, où la plupart des salariés sont des femmes, jusqu'en 2001, année où la câblerie a été sous-traitée à l'étranger. Elle n'est pas directement affectée au montage pour des raisons personnelles : elle a une fille en bas âge lorsqu'en 2000 son mari décède. Les horaires en double à la chaîne ne lui conviennent pas alors, parce qu'elle doit prendre soin de son enfant. Nicole demande à avoir un horaire en journée : « Il a fallu que je me batte (...) parce que la direction, elle voulait rien savoir ». Après le décès de son mari, l'entreprise lui offre les services d'une assistante

sociale pour l'aider avec sa fille, mais cette dernière n'a pas le pouvoir d'exiger de la direction des horaires aménagés.

Elle dit qu'elle a « toujours voté CGT » et ne fait pas confiance aux autres syndicats. C'est finalement en passant par le syndicat qu'elle pourra avoir un horaire en journée pendant plusieurs années : « Là ils m'ont énormément aidée. Je les remercie, chapeau. Même l'assistante sociale ne pouvait rien faire, mais la CGT... » Nicole se syndique puis devient, un an plus tard, déléguée du personnel. Ce statut empêche la direction de changer ses horaires, mais donne lieu à des échanges avec le chef du personnel : « À l'époque le chef du personnel m'avait dit que si je quittais la CGT, il me foutrait la paix, je serais plus obligée de faire un courriel et tout pour expliquer pourquoi je voulais rester en journée. J'ai quitté la CGT mais il a tenu sa parole. »

Les problèmes de Nicole ne s'arrêtent pas là puisqu'elle a développé de l'hypertension et des psychopathies après la mort de son mari. Le médecin de l'usine l'a aidée à l'époque à constituer un dossier COTOREP de « travailleur protégé ». Depuis 2001, elle travaille à l'espace préparation, en préparant des pièces pour la ligne, à côté d'ouvriers atteints de cancer, de problèmes cardiaques ou, comme elle, d'hypertension : « En termes d'ergonomie, on va dire que c'est correct. Tout est fait pour qu'on évite de trop porter ». Elle ne travaille plus que l'après-midi, de 13h15 à 20h30, c'est-à-dire sur deux tournées, A et B. Cependant, depuis 2012, les suppressions de postes affectent particulièrement l'espace préparation, ce qui fait que les postes aménagés deviennent de plus en plus rares et de plus en plus chargés. De plus, si les postes de préparation ne sont pas sur la ligne de montage, ils dépendent de la temporalité de celle-ci : malgré les aménagements, un ouvrier à l'espace préparation doit suivre le rythme de la ligne. Enfin, suite à la suppression des postes à l'espace préparation, la tendance actuelle voudrait que les salariés avec des restrictions médicales soient affectés progressivement à des postes à la chaîne.

En 2012, l'équipe de Nicole en bord de ligne est éclatée. D'une trentaine d'ouvriers, ils ne sont plus que cinq ou six par équipe. Son nouveau chef rompt alors l'accord implicite que Nicole avait avec la hiérarchie et la met une semaine sur deux dans un poste au montage en ligne dans des tâches de contrôle, sans prendre en compte ses restrictions médicales. Elle décide alors de recontacter la CGT pour qu'ils interviennent auprès du chef : « J'ai toujours dit que si j'avais un problème j'appelle la CGT ». Début 2012, le médecin de l'usine lui donne une nouvelle fiche d'aptitude (voir ci-contre), où il est spécifié qu'elle ne peut pas accomplir du travail de montage sur ligne, mais seulement du tri de pièces, du nettoyage et quelques tâches de contrôle, ce qu'elle appelle désormais « un tout petit travail ».

POLE MEDICAL MONTAGE MULHOUSE**Fiche d'aptitude***Article R 241-57 du code du travail*Visite **VISITE OCCASIONNELLE DEM PAR LE SALARIE** du 15-02-2012Nom : XXXXXXXXXXNé(e) le **23-12-1961** Matricule : **10666931**Rattachement principal : **DI/DCPM/MON/SYS1/RG0**Secteur: **49111** Equipe: **14A** Horaire: **AUT - AUTRE (<> MI TEMPS)**Contrat : **CONTRAT A DUREE INDETERMINEE**

| Période | Fiche de poste en cours | Dernière évaluation |
|----------------------|-------------------------|---------------------|
| depuis le 30-03-2001 | APF montage Hors ligne | |

| Restriction / habilitation | Code | Jusqu'au |
|----------------------------|------|----------|
| | | |

Poste tenu :
POSTES POSSIBLES: TRIS DE PIECES / NETTOYAGE / CONTROLE(2 OPERATIONS MAXI) EN 4HC1.

| | |
|---------------------------------|---------------|
| APTE AVEC RESTRICTION(S) | Du 15-02-2012 |
|---------------------------------|---------------|

Réserve(s) d'aptitudes de l'agent liée(s) à la visite :


Docteur **ANDLAUER CLAUDE**

Document : « Fiche d'aptitude », pôle médical montage Mulhouse, 15 février 2012.

Un « petit travail » de ce type est en général à double tranchant pour les salariés avec des restrictions médicales. Il se situe souvent en marge de la chaîne dans un espace où la direction a tendance à concentrer les salariés avec des pathologies. Les salariés peuvent gérer leur temps et prendre des pauses d'une demi-heure si nécessaire et même s'ils sont pour la plupart dépendants du rythme de la ligne, ils peuvent faire de l'avance. Ce qui peut à premier abord apparaître comme un statut protégé, participe en même temps à la fragilisation de la situation de ces ouvriers à l'usine. Comme l'indiquent Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, « au-delà de la satisfaction immédiate de l'ouvrier qui va pouvoir faire valoir un document pour tenter d'améliorer son poste, rien n'indique que son déplacement vers un autre poste ne risque pas de le faire glisser vers un travail présentant des risques équivalents : en préparation, par exemple, la fatigue est moins physique et davantage psychologique en raison de la monotonie et souvent l'isolement du poste. Un autre risque se profile. »⁵¹⁸

L'inaptitude est une épée de Damoclès qui risque de tomber à chaque réorganisation de la production : « Même avec une pathologie validée, un avis d'inaptitude au travail à la chaîne peut également conduire à un licenciement futur : la jurisprudence dit que la multiplication des absences (même pour longue maladie) ou l'inaptitude à certaines tâches désorganisent la production, autorisant par là l'employeur à se séparer du salarié. »⁵¹⁹ Pour le dire autrement, la reconnaissance d'un handicap par l'entreprise est vécu comme un sursis. Toute remise en cause du compromis entre les ouvriers et l'encadrement peut les entraîner dans une spirale qui n'a d'issue que dans leur départ de l'entreprise ou l'intervention d'un syndicat.

Cet équilibre fragile est résumé en ces termes dans cet extrait d'un entretien réalisé avec Nicole en 2012 :

- Vous dites que vous avez de l'hyper-tension, comment est-ce que cela affecte votre travail ?

Si moi on me fiche la paix ça va bien. Comme je disais encore à Luc hier, cette semaine je suis très bien. Mais la semaine prochaine je vais aller travailler avec un nœud à l'estomac en me disant où est-ce qu'ils vont encore me mettre. Alors, ça, ça me donne de la tension. Alors que la semaine-ci je suis bien. Le chef que j'ai là il me laisse à l'espace préparation, je fais la qualité, la quantité, après je peux aller fumer une cigarette. Et l'autre c'est tout le contraire. Une semaine sur deux je suis stressée, je suis pas bien, ça va pas. C'est pour ça que je fais intervenir Luc.

- Qu'est-ce qu'il dit le chef, qu'est-ce qu'il fait ?

⁵¹⁸ DURAND et HATZFELD, *op. cit.* p. 217.

⁵¹⁹ *Idem.*

Il estime que si je reste à l'espace préparation avec mes collègues, il va me payer 25 minutes par jour. Mais si je suis la ligne, il travaille sept heures, je travaille aussi sept heures. La seule différence c'est que je peux faire de l'avance pour la ligne, c'est tout. Si on fait 280 voitures, moi je dois faire 280 pièces. Donc je travaille pas 25 minutes dans la journée. Sinon, je commencerais à 1h15 et à 1h45 je rentre.

- *Qu'est-ce qu'il voudrait faire lui ? Il voudrait vous changer de poste ?*

Je sais pas ce qu'il cherche.

- *Il fait de la pression pour...*

C'est même pas de la pression. Je sais pas... On n'a jamais eu de... Je sais pas. On n'a jamais eu de mot, on n'a jamais eu de problème, ça fait que trois mois qu'on l'a. Et sur trois mois qu'une semaine sur deux je suis pas avec lui. Il a ce gros différend que je dois restée collée à la ligne sans la prime de ligne. Et comme j'ai des soucis de santé le médecin du travail m'a dit : « Ça va pas, vous prenez une chaise, vous vous asseyez ». Lui ne comprend pas qu'en étant en ligne, j'aie besoin d'une chaise. Il est pas malade lui, moi je le suis. Moi je vais pas rester sept heures debout à tourner autour d'une voiture.

En 2014, au moment de la suppression de la tournée A en vue de la modernisation du montage, elle se trouve dans une situation analogue à celle de Jean-Pierre. À ce moment, elle travaille toujours en horaires d'après-midi, une semaine sur la TA, une semaine sur la TB, mais elle n'est plus dans un poste de préparation. Lorsque les postes de préparation ont été réduits, elle a été remplacée par un autre salarié malade en tournée B qu'elle a dû former. Depuis elle fait le « bouche-trou ». : « Quand il manque une personne là, je vais là, il manque une là-bas, je vais là-bas ». Son cas est d'autant plus délicat qu'elle travaille sur les deux tournées, une semaine sur l'autre, ce qui est un obstacle à la bonne organisation de la production et au transfert des ouvriers d'une ligne à l'autre. Son chef lui apprend alors qu'elle partira au même moment que la TA sera supprimée et qu'elle devra en même temps changer ses horaires pour qu'elle travaille en tournée comme les autres salariés.

La modernisation de la production a été une occasion pour la direction de se débarrasser de plusieurs salariés avec des restrictions médicales. Il s'agit donc pour elle de trouver un poste qui corresponde à ses handicaps lors de son basculement au système 2. La tâche n'est pas facile, puisqu'à chaque retour d'arrêt maladie, elle risque l'inaptitude lors du rendez-vous avec le médecin du travail. Nous avons vu dans le chapitre précédent que, dans certains cas, l'arrêt maladie peut être un moyen de sauvegarder la santé des salariés. Pourtant, nous pouvons lire dans l'extrait suivant de juin 2014 comment, par le contrôle que la médecine du travail peut exercer sur les salariés, celui-ci peut se retourner contre eux :

- *Comment est-ce qu'ils ont dit qu'ils s'attaqueraient aux COTOREP ?*

C'est la CGT qui a fait un tract. Et comme ils ont viré pas mal de monde je sais plus si c'est en 2013. Il me semble que c'est en 2013, qu'ils ont viré une dizaine de personnes comme ça. Des gens, chaque fois qu'ils revenaient de maladie. Il y en a eu deux, c'était pour dépression, des gros cas. Chaque fois qu'ils revenaient, le médecin du travail les mettait inaptés. Donc, la personne n'avait pas trop le choix, elle retournait voir son médecin, elle se mettait en arrêt maladie. Et comme le prévoit la loi, ils se sont retrouvés licenciés. Et moi il a voulu me faire le coup. Il y a pas longtemps, au mois de mars. J'avais une tendinite, un petit truc, c'est pas... Donc, je suis allé voir mon médecin, il m'a donné ce qu'il fallait. Et il voulait me mettre en arrêt. J'ai dit à mon médecin : « Je veux pas être en arrêt, faites-moi plutôt un courriel qu'on me mette en poste aménagé, le temps que ça guérisse ». Ok. Mon médecin m'a fait le courriel, je suis allée voir le médecin du travail. Il m'a dit : « Avec une tendinite vous êtes inapte ». J'ai dit : « Non. Il y a plein de boulot, il y a plein de contrôle visuel à faire et pour un contrôle visuel j'ai pas besoin de mes bras ». Il m'a dit : « Non, moi je vous renvoie ». Je lui ai dit : « Je sortirai pas d'ici. » Donc il a téléphoné à mon chef, puis mon chef a dit : « Bon, je vais voir ». Et puis mon chef a rappelé quelques minutes plus tard en disant : « J'ai besoin de Nicole pour un contrôle visuel ». Sinon, il me mettait inapte juste pour une tendinite. Ils savent comment c'est. Je serais revenue un mois après : « Eh ben inapte ». Et puis dans un an je serais au chômage. Donc, j'ai pas marché dans leur combine et puis je marcherai pas ! C'est un de mes anciens chefs qui m'a dit : « Nicole si tu as un souci, prend rendez-vous avec un médecin conseil à la sécu, tu leur racontes tout ce qui se passe à Peugeot ». Et Peugeot contre la sécu ne peut rien faire. J'ai bien retenu ce que mon ancien chef m'a dit.

Comme pour Jean-Pierre, le passage en système 2 est une inconnue et donc une source d'angoisses : « La seule chose que mon chef dit c'est : « On cherche une place ». On me cherche une place mais il faut que ça se fasse vite parce que ça s'arrête dans un mois ! Et la dernière semaine de juin on chôme. Donc ça laisse encore une semaine en moins. » C'est dans ce cadre qu'elle essaie de mettre en place des stratégies de sauvegarde de soi, pour se protéger d'une éventuelle inaptitude qui justifierait un licenciement. Parmi la multitude de stratégies possibles se trouve le recours à un syndicat. Ce recours (ici, « faire venir Luc ») est favorisé par son rapprochement récent avec le syndicat. Nous avons dit qu'en 2012, en raison de la remise en cause de son compromis avec la direction, Nicole a repris sa carte à la CGT. Ensuite, elle participe au débrayage du 11 septembre 2013. Son implication dans cette action a été motivée par son inquiétude face aux différentes mesures du NCS (primes, horaires, etc.). Il s'agit de son premier débrayage à PSA-Mulhouse, dont elle tire un bilan largement positif : « Super. À refaire. (*Rires*) À refaire ». Nous voyons donc que ces événements ont favorisé son rapprochement avec Luc et la CGT, ce qui a contribué par la suite à ce qu'elle ait recours à ceux-ci systématiquement comme un moyen de faire face à la direction. Nous pouvons le lire dans l'extrait suivant de 2014, où il est question de sa mutation au système 2 au moment de la suppression de la TA :

Ils ont deux semaines pour me trouver une place. Donc j'ai demandé à Luc ce que je devais faire, si je devais être accompagnée par un délégué, au cas où il était pas là, car je suis une semaine avec lui, une semaine... Et non, il m'a conseillé de voir sur place le boulot, regarder bien ce que la personne fait et après c'est à moi de juger par rapport à mes restrictions médicales. Si je suis apte je dis oui, si je suis inapte, si j'estime que c'est pas pour moi alors je vais dire non, c'est un poste qui ne me convient pas. Et si ça leur pose problème, alors je fais venir Luc. Et le médecin de travail il est contre parce qu'il faut qu'il valide le poste quand même, parce que j'ai de l'hypertension. Je peux pas être pliée dans une voiture toute la journée, sinon je vais travailler trois jours et je fais trois semaines en arrêt. Donc voilà où j'en suis aujourd'hui. Une semaine sur deux je suis stressée. Cette semaine je le suis pas parce que je sais où je vais, la semaine prochaine je vais être avec la TA, ça va être super, la semaine prochaine c'est la semaine que je devrais être stressée, mais on chôme. Alors moi je voulais pas partir en deux étapes, j'ai dit : « S'il faut faire une semaine système 1, une semaine système 2, autant partir tout de suite, pour qu'au mois de décembre on me dise ton poste est d'après-midi, il faudra retrouver un poste ». Non, non. J'ai envie d'être stable.

Sa situation continue à se dégrader jusqu'en 2017, lorsque nous la retrouvons une dernière fois pour discuter de son bilan du passage du système 1 au système 2. Après son passage au système 2, elle occupe un poste en préparation pavillons où elle a un accident, ce qui lui donne l'occasion de changer de secteur. Elle est mutée ensuite en habillage portes, dans un secteur où le *kitting* a commencé à être mis en place de manière expérimentale dès 2014-2015. Elle travaille alors en sortie des *kits* dans un poste léger, en récupérant les *kits* vides. Cependant, lors de la réorganisation du travail dans le nouveau montage, les postes sont de nouveau surchargés : « Le problème c'est qu'entre-temps il y a une nouvelle répartition du travail. Voilà, il fallait sortir les *kits*, il fallait mettre le bouchon, il fallait mettre des joints sur les portes, il faut mettre des pastilles sur les portes qui n'ont pas de joints, il faut visser un truc sur la DS4... » Lors de sa visite médicale annuelle, son médecin constate que sa tension est trop élevée. Elle est mutée sur un nouveau poste, en préparation rétroviseurs, toujours en habillage portes.

Dans ce nouveau poste, elle assemble les rétroviseurs selon le modèle de la voiture suivant une référence papier. Il s'agit d'un poste chargé, mais où elle est accompagnée par une deuxième personne, car le poste ne peut être tenu que par une personne sans handicap, ou par deux avec des restrictions médicales : « C'est plus compliqué. Il y a beaucoup plus de boulot. Donc, pour le moment on est deux. Parce que si on fait 370 voitures, nous ça nous fait 740 rétros. Donc, il vaut mieux être à deux. Ils essayent par tous les moyens de nous mettre à un ». Au moment de l'entretien, elle est sur le point d'être mutée dans le nouveau système 1, sans vraiment savoir quel poste

elle va occuper : « D'après le papier qu'ils m'ont donné, c'est vague, parce qu'ils marquent appro *kit*. Mais, il y aura du *kitting* partout. Donc je sais pas si je vais rester à l'appro *kit* en Habillage porte, en RF, je sais pas. Parce que ça veut tout dire et rien dire appro *kit*. Je vais peut-être même changer de chef, je sais pas. On attend les réponses, on sait pas. »

Cette trajectoire illustre bien la condition des salariés avec des restrictions médicales dans le contexte de la réorganisation du travail à l'oeuvre depuis 2013 et la mise en place du NCS, puis du NEC. En effet, « une réorganisation ou une restructuration [peut] être l'élément déclencheur de la prise de conscience des problèmes liés au vieillissement des salariés »⁵²⁰. À PSA-Mulhouse, cette prise de conscience d'une pyramide des âges vieillissante s'est traduite par l'introduction d'un chapitre entier sur l'emploi des « seniors » dans le NCS. Or, comme nous l'avons dit, de très nombreux salariés ne peuvent pas bénéficier de ces mesures, malgré leur âge et leurs handicaps. La direction de l'entreprise cherche alors d'autres moyens pour pouvoir se séparer de cette main-d'œuvre jugée encombrante. Ainsi, l'éclatement du secteur préparation en 2012 a signifié la fin d'un compromis fragile pour elle et d'autres salariés handicapés. Depuis, en raison du sureffectif et de l'absence de postes aménagés dans les nouveaux ateliers, Nicole change fréquemment de secteur et de chef au gré des suppressions de tournées et de rééquilibrage des postes.

Cette situation aboutit dans l'extrait d'entretien suivant de 2017 à ce que qu'un chef lui propose de partir de l'usine pour travailler en tant que bénévole dans une association en attendant de décrocher un CDI. Nous cherchons à savoir si, dans ce contexte, elle pourrait bénéficier d'un départ anticipé à la retraite proposé dans le NCS :

Je suis trop jeune. (...) Et comme j'ai eu une période de 5 ans de chômage, j'ai des trimestres à rattraper. Donc, je peux pas... Sinon, je me retrouve avec une retraite de 800 euros, je pourrais pas, ce serait opération de survie. En plus les études de ma fille, qu'il faut aider. Donc, les bourses vous savez ce que c'est. Donc, le plan, pour moi c'est pas possible. Mais par contre ils sont venus me voir. (...) On va arriver au vif du sujet. Ils sont venus me voir. J'avais réfléchi quand même avant d'appeler Luc, j'ai réfléchi 24 heures. Je me suis dit il faut le prévenir, parce que là c'est grave. J'ai un après-midi un chef qui est venu me voir qui s'occupe de personnes à capacités restreintes, qu'il doit reclasser, il doit leur retrouver un poste. Donc il est venu me voir, je me suis dit : « Bon, il vient me proposer un poste ! » Bah, non, il m'a proposé de quitter Peugeot. (*Pause*) Je l'ai regardé et j'ai dit : « Non, c'est hors de question, je quitte pas Peugeot ! » Il me dit : « Si, mais écoutez, il y a une solution, vous quittez Peugeot et vous trouvez une association, vous faites du bénévolat et à travers cette association vous voyez avec eux pour qu'ils vous trouvent un CDI jusqu'à la retraite ». Alors là... Là c'était la connerie à pas

⁵²⁰ FORTÉ, Michèle, GARAT Tiphaine et TOURNADRE Fabienne, « Politiques de gestion des seniors : quelles évolutions dans dix entreprises alsaciennes pionnières ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 80, no. 1, 2014, p. 49-78.

dire. Je l'ai regardé : « Vous savez quoi ? Une association je connais : c'est les Restos du Cœur. Parce que si je quitte Peugeot c'est la seule association chez qui j'irai chercher à bouffer pour pouvoir vivre. Donc c'est même pas la peine. Peugeot m'a rendue malade, ils me garderont jusqu'au bout ». Il m'a dit : « Non, mais vous savez, je connais une personne ». J'aimerais bien qu'il me la présente... Une personne mais je sais pas qui ! « Je connais une personne, elle a quitté Peugeot, elle est rentrée dans une association en tant que bénévole, une association de pétanque », et soi-disant grâce à cette association cette personne a trouvé un CDI. Tant mieux ! Mais moi je veux qu'il me la présente. C'est ce que je lui ai dit, en Alsace on fait pas de la pétanque tous les jours ! On n'est pas à Marseille.

- Il vous a dit : une association en tant que bénévole, ça va vous aider à trouver un CDI ?

Il faudrait que cette association me cherche un CDI. Non mais... Alors je lui dis : « Si je quitte Peugeot, je touche même pas de chômage, je vis avec quoi ? » Je vais aux Restos du Coeur pour me donner à bouffer et puis la croix rouge pour me rhabiller. Je connais deux associations, c'est les deux. Il est resté debout bêtement derrière moi. Ça m'énervait, ça me gonflait. Au départ, ils recherchent tous les gens qui sont malades et par rapport à leur trimestre, ils peuvent faire quelque chose. Et comme il m'énervait, je lui dis : « De toute façon je vais refaire tous mes papiers ». Parce qu'il me manque des trimestres, pour remettre tout ça à jour. « Je vous appellerai quand j'aurai reçu mon dossier. Je vous rappellerai pour vous dire le nombre d'années qu'il me reste à faire ». Puis, depuis je l'ai pas revu. Il est pas près d'avoir mon coup de fil. Même si je reçois mon papier la semaine prochaine... (...) Qui est-ce qui va me prendre à 55 ans, avec plein de restrictions médicales ? Je peux travailler que l'après-midi parce que le matin je tombe... Jamais je retrouverai de boulot. J'ai plus de 50 ans, j'ai trois ans de chômage, mais ça me ramènera à 58 ans. Je serai toujours loin de la retraite. Ma fille dans trois ans aura pas fini ses études. Donc, non. Je veux pas lui dire : « Ecoute, va faire intérim à Peugeot parce que je peux plus payer tes études ». (Pause) Alors j'ai appelé Luc : « Ecoute ils m'ont proposé ça, s'ils me l'ont fait à moi, ils sont capables de le faire à d'autres ». Là, ce qu'ils font aussi actuellement, parce que j'en ai eu encore la preuve après-midi, ils ont envoyé un collègue qui a de très gros problèmes de dos, ils l'ont envoyé à un poste, toute l'après-midi... Bon, il a essayé ! Parce qu'entre malades on discute, on se donne des fois des petits... Ils l'ont envoyé à un poste qu'il peut évidemment pas tenir. Donc il est revenu hier soir, il avait le dos complètement cassé. Il a dit : « Non ». Il peut pas tenir le poste. Donc ils nous envoient à des postes qu'on peut pas tenir, exprès. Comme ça, au bout de trois fois c'est refus de travail. Et on risque de se trouver à la porte. Une bonne manière de nous virer.

Les intitulés des tracts de la CGT au sujet des salariés avec des restrictions médicales font généralement mention du nom et du prénom de la personne concernée, de sa trajectoire à l'usine, et sont accompagnés parfois d'une photo du salarié. La situation de l'ouvrier est expliquée ensuite dans le corps du tract (« le cas d'Éric », « le cas d'Ismaïl », etc.). Plus rarement, le tract s'accompagne d'un appel au débrayage en soutien au salarié du secteur. D'après un délégué CGT, les « affaires » qui ont le plus de retentissement se produisent quand la direction « se mêle de la vie des gens ». Le syndicat appelle donc à se reconnaître dans leur situation : « Ce qui arrive à Laurent aujourd'hui, peut arriver à n'importe qui d'entre nous demain. Personne n'est à l'abri. En licenciant

Laurent, la direction s'attaque à tous ceux qui ne tiennent plus le coup des cadences de travail, pour qui elle ne veut pas chercher de poste de travail adapté. »⁵²¹ Le syndicat va jusqu'à parler, à propos de la politique de la direction, du « racisme anti-malades ». Nous pouvons voir donc que le suivi par Luc du dossier de Nicole et d'autres salariés dans sa situation, ainsi que les tracts syndicaux sur cette question montrent que la CGT pratique sur la question des salariés « malades » un militantisme « au cas par cas »

Les exemples de Jean-Pierre et de Nicole montrent que l'attribution des restrictions médicales est un enjeu tant pour les salariés eux-mêmes que pour la hiérarchie ou les syndicats. Les compromis fragiles qui ont pu prévaloir pour les salariés handicapés volent en éclat avec la crise économique du groupe PSA. On le voit dans l'incapacité de Jean-Pierre à trouver un poste adapté à ses restrictions dans le nouveau système ou, pour Nicole, dans la dispersion de l'équipe de l'espace préparation en 2012, puis dans le changement fréquent de poste. En même temps qu'ils ne peuvent plus suivre les cadences, les ouvriers avec restrictions essaient, tant bien que mal, de s'accrocher à leur emploi à PSA. Comme le dit Nicole : « Peugeot m'a rendue malade, ils me garderont jusqu'au bout ». Nous remarquons également la mention chez les deux enquêtés des études de leurs enfants comme une motivation à continuer à travailler à l'usine. La sortie de la condition ouvrière est trop coûteuse pour eux. Enfin, si le recours aux représentants syndicaux apparaît comme une stratégie de défense pour ces salariés, ceux-ci peuvent mettre en oeuvre d'autres stratégies de défense, reposant sur le collectif des salariés.

Les transformations du service médical à l'usine

Les changements de la condition des salariés « seniors » ces dernières années sont à l'image des changements connus par le service médical à l'usine. Monique a été infirmière au montage de PSA-Mulhouse entre 2002 et 2014, après une expérience négative dans le service public de santé. À PSA, elle partageait quelques aspects des conditions de travail des ouvriers de production, puisqu'elle travaillait aussi en équipe, samedis inclus : « Quand il y avait un système qui tournait, on tournait aussi ». Dans l'extrait d'entretien ci-dessous, réalisé en mai 2015, nous pouvons lire les transformations du rôle de la médecine du travail à l'usine. D'après Monique, autrefois l'infirmerie du site remplissait le même rôle que le médecin généraliste, c'est-à-dire une fonction de « prise en charge » et d'accès aux soins pour les ouvriers, notamment pour les immigrés : « C'était comme un

⁵²¹ Tract CGT PSA-Mulhouse, « Contre le licenciement d'un salarié handicapé, réagissons ! », juillet 2013.

dispensaire ». Aujourd'hui, la prise en charge à l'extérieur de l'usine par le médecin traitant, la baisse des effectifs ouvriers, la suppression de plusieurs infirmeries et la baisse du nombre d'infirmières ont contribué à faire du service médical de l'usine un service de soins palliatifs, avec en plus la mise en place d'une compétence spécifique en sophrologie pour les « souffrances psychologiques ». Enfin, on remarque également les limites des mesures d'ergonomie. Celles-ci sont le plus souvent pensées en dehors du régime de vie des ouvriers. Le travail de Monique ne consiste alors pas seulement à donner aux ouvriers une inaptitude pendant quelques jours jusqu'à ce qu'ils soient soignés de leurs maladies, mais aussi à faire un suivi de tout leur régime de vie.

- Il y a pas de renouvellement de l'effectif, c'est une population vieillissante.

Tout à fait et on met en préretraite ou on fait des plans de licenciement pour les gens dès 58 ans, hein ! Ils sont pas tous forcément remplacés. J'ai commencé en 2002, il y avait 13 000 personnes à Peugeot, maintenant ils sont 7 000, vous imaginez ? Tous les gens qui partent sont pas remplacés.

- Comment ça s'est répercuté sur votre travail le fait qu'il y a cette population vieillissante ?

Les plaintes qui sont différentes. Il y a dix ans, les gens venaient à l'infirmerie surtout parce qu'il y avait une culture de venir à l'infirmerie parce que la population est beaucoup d'origine étrangère, il y a trente, quarante ans, c'étaient des gens qui venaient de l'étranger, qui n'avaient pas de médecin traitant, qui ne connaissaient pas les médicaments... Il y avait beaucoup plus d'infirmeries, il y en avait cinq ou six, voire sept. Donc, on avait l'habitude de les prendre en charge à l'infirmerie. Quelqu'un venait avec un rhume ou avec une grippe, quelque chose, on les prenait en charge pour le jour, on leur donnait les antibiotiques, on leur donnait les doliprane, on leur donnait tous les médicaments. C'était comme un dispensaire. Petit à petit, la prise en charge a changé. Le budget médical a changé aussi forcément, il y a moins de personnes à prendre en charge donc il y a des restrictions de ce côté-là. On avait moins d'argent, on va pas fonctionner pareil. Les gens vont au médecin traitant et sont pris en charge à domicile. Mais c'est vrai que le problème psychologique et le problème des tendinites c'est ce qu'on voit le plus, de plus en plus. Problèmes de dos...

- Pour les personnes vieillissantes ?

Pas forcément, il y a des personnes jeunes. Pour prévenir les tendinites, en plus d'un travail non répétitif, ce qui est malheureusement le cas à Peugeot en ligne, moi j'étais au montage, il faut aussi une bonne hygiène de vie. Il faut expliquer aux gens qu'il faut boire beaucoup d'eau, il faut expliquer aux gens qu'il faut dormir correctement, qu'il faut manger correctement... Vous êtes jeune, boire de l'eau ils savent plus ce que c'est, ils vivent que de coca, ils fument, ils arrivent à 5 heures au boulot, ils ont pas déjeuné, ils ont souvent pas d'argent pour s'acheter un sandwich ou manger un repas correct à midi et de toute façon il y a très peu de temps, il y a vingt minutes de pause. Et puis après ils se font un dîner le soir et puis ils ont mangé pour la journée. Donc l'hygiène de vie étant... Ils sont pas forcément en bonne santé si vous voulez. Enfin, ils sont pas en mauvaise santé, mais ils ont pas forcément le physique pour tenir un poste. Même si du point de vue ergonomique il y a eu beaucoup de choses faites en vingt ans par exemple. C'est vrai qu'ils se baissent moins, qu'ils portent pas des pièces

lourdes, mais par exemple le rythme de la ligne a doublé, voire triplé ! Quand vous faites un geste trois fois plus souvent, même s'il est trois fois moins difficile, il est trois fois plus nocif. (...)

- [Je la relance sur la question des conséquences des transformations de l'usine :] *Quelles conséquences ont-elles pour les salariés avec des restrictions médicales et comment est-ce que cela change pour leur prise en charge ?*

Sur le physique et sur le moral. Quand vous avez des douleurs partout... Le rythme de la ligne ça entraîne des douleurs, hein ! Ça commence par les pouces, quand ils cliquent, après c'est les mains et les poignets, les épaules, après ils ont mal partout. C'est des douleurs des membres supérieurs. Moins des membres inférieurs, mais les membres supérieurs ils prennent beaucoup. C'est les déplacements aussi, ça joue sur le physique. Quand vous avez mal partout que vous voyez que ce genre de douleur ne peut pas guérir parce que sur une tendinite, si vous ne vous mettez pas en repos un mois ou deux mois, la tendinite reviendra tout de suite quand vous commencerez à travailler. Ça devient chronique. C'est souvent psychologiquement difficile après.

- *Vous aviez quel rapport avec la hiérarchie en leur disant ceci ?*

On avait un rapport surtout par téléphone. De temps en temps ils venaient à l'infirmerie, mais ils venaient pas trop, parce que... Ils savaient pourquoi. Parce qu'on avait pas forcément leur attitude ou leur façon de penser. On a pas la même vision des choses, hein ! Nous on est là pour le bien-être de la personne, eux ils sont là pour faire des voitures, faire une production.

3. *Les usages de soi*

Comment s'aménager une condition dans le contexte de la réorganisation du travail ? Comment rendre vivable un travail intenable ? Si le recours à l'intervention du délégué syndical est une possibilité, celle-ci n'est pas suffisante pour garantir la stabilité d'une situation. L'aménagement de la condition des salariés avec des restrictions médicales est une activité quotidienne qui engage un rapport entre les ouvriers, leur hiérarchie et les exigences du processus de travail. En ce sens, un délégué syndical peut tenter de garantir le respect des restrictions médicales, mais ne peut pas être présent quotidiennement auprès d'une salariée. C'est ce qui fait que des ouvrières comme Nicole s'engagent dans un processus d'ajustement entre le travail et la sauvegarde de soi, dans ce que Dominique Efras et Yves Schwartz décrivent comme le conflit entre l'usage de soi par soi et l'usage de soi par les autres : « L'adaptation de l'homme au « poste » de travail ne pourra jamais éliminer totalement la dimension inverse de l'adaptation du poste à l'homme ; il y a toujours usage de soi par d'autres et usage de soi par soi »⁵²². Elle exprime ce conflit dans cet extrait d'entretien de 2017 sur son passage du système 1 au système 2.

⁵²² EFROS Dominique et SCHWARTZ Yves, « Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 7, n° 1, 2009, p. 33-48.

- Vous pouvez me raconter comment s'est déroulé le passage du système 1 au système 2

Euh... Pas très bien (*Rire nerveux*). Pas très bien parce qu'on m'a mis dans un secteur qui n'allait pas du tout. Ça c'était déjà par rapport aux filles...

- Aux filles ?

Oui, qui ne voulaient pas me former parce qu'elles avaient peur que je leur pique leur place, alors que bon le boulot déjà m'intéressait pas. Donc il était hors de question que je leur prenne à elles ou à un autre leur boulot. Au niveau des RU, pareil, un enfer pas possible. Donc on me prêtait à droite, on me prêtait à gauche, et tant mieux, j'ai eu un accident de travail. Mais je vous assure, tant mieux ! Parce que c'est grâce à ça que j'ai pu me sauver de ce secteur.

- C'était quoi comme secteur ?

Préparation pavillon. C'est juste à côté de la ligne, il faut porter les gros pavillons, c'est grand un pavillon de voiture, hein. Il fallait les prendre, les jeter sur une table, jeter des faisceaux, mettre du scotch partout, mettre des agrafes... Non, ça ne me convient pas du tout moi.

- C'était un boulot plutôt physique ?

Physique et il faut suivre la ligne. Et moi le médecin de travail m'a toujours dit à cause de mon hypertension : « Pas de ligne ». Donc, j'étais pas en ligne, mais j'étais à côté de la ligne. (*Elle fait des gestes saccadés*) Toc, toc, toc, toc... Euh, non, ça n'allait pas. De toute façon l'ambiance était pourrie, ça n'allait pas du tout. Donc j'allais au boulot la boule au ventre, je pleurais, ça n'allait pas. J'en ai parlé à mes chefs, ils n'avaient rien à foutre... Un jour ils m'ont prêtée en ligne, chose qu'ils auraient jamais dû faire, puisque le médecin de travail ne voulait pas... Direct en ligne, c'était pour un contrôle. Mais sur ce contrôle, il fallait tourner constamment autour de la voiture pour vérifier ça, ça, ça. En plus de ce travail, les gens de la ligne n'ont pas le temps, donc quand ils sortent les pièces des sachets, ils les jettent dans la voiture. Donc, en plus de tous les contrôles que je devais faire, je devais nettoyer la voiture et mettre tous ces sachets dans un gros container. Je l'ai pas fait longtemps, deux trois jours. Et un jour j'ai pas vu une servante qui arrivait... C'est une machine sur rails. Donc le gars quand il a fini son opération, il appuie sur un bouton et la machine elle part, elle revient à son point de départ. Et moi je me suis retrouvée coincée entre la servante et la voiture et je suis tombée... Accident de travail. Donc, le chef est venu, je lui dis : « Moi je veux aller à l'infirmerie ». Et là il m'a dit : « Non ». « Pardon ? » Je lui dis : « J'ai mal au bras, j'ai mal à une cheville, je veux aller à l'infirmerie ». « Non ». Il m'a dit : « Ecoute, va t'installer dans l'aire de repos, repose-toi, prends le temps que tu veux, tu peux rester assise une heure... » J'ai dit : « Non ! (*En insistant sur les mots*) Je veux aller à l'infirmerie. » J'ai vu qu'il tirait la gueule, mais il m'a fait le bon. J'ai galéré parce qu'il y a un gros bon à remplir. Et donc là il y a un gars de la FO qui est venu, il m'a dit : « Écoute, t'as pas grand-chose, reste assise comme le chef t'a dit. Prends le temps que tu veux, tu peux rester deux heures assise ». Je dis : « Mais, je te dis que je veux aller à l'infirmerie ! C'est pas compliqué ». Donc, il m'a fait mon bon et je suis partie à l'infirmerie. En allant à l'infirmerie j'ai appelé Luc. (...) J'ai appelé Luc et j'ai dit : « Bon, bah voilà ce qui vient de se passer, je viens d'avoir un accident de travail, il a fallu que je me batte pour pouvoir aller à l'infirmerie... » Il me dit : « Bah, t'es où ? » « À l'infirmerie... » « C'est bon, dès que tu sors tu m'appelles et on se retrouve. » Ils m'ont examinée, j'avais un bel hématome, un peu mal à la cheville

mais ça allait. Bon, Luc m'a raccompagnée jusque chez mon chef avec ce fameux bon. Donc, déjà quand ils m'ont vu arriver avec la CGT ils étaient trois chefs à m'attendre. On fait quoi maintenant ? Luc a discuté, le papier est bon, Luc a vérifié, tout a été fait dans les règles, c'était bon. Luc m'a dit : « Je te laisse » et il lui a dit : « Vous la mettez pas en ligne, ses restrictions médicales n'ont pas été respectées ». « Non, on l'enlève de la ligne ». Donc ils m'ont prêtée toute l'après-midi à un poste pédalier. C'est les trois pédales, frein, accélérateur... On était deux parce que les directions à droite [sur le poste] il faut être deux pour les porter tellement c'est lourd. Mais bon, c'est pas grave, j'ai tenu l'après-midi. Tôt l'après-midi j'ai eu le chef : « Nicole, demain t'es là ? » « Je sais pas... » « Nicole, tu vas pas te mettre en arrêt ». « Je sais pas... » Et c'était un ballet comme ça toute l'après-midi. Jusqu'à un moment où je me suis énervée et j'ai dit : « Ecoutez, c'est simple... Si je suis là une heure, c'est que ça va, si je suis pas là, c'est que je suis allée chez le médecin, en arrêt de travail. » Mais dans ma tête je savais très bien que j'allais chez le médecin. Donc, le lendemain je suis allée chez le médecin, je lui ai expliqué, je lui ai dit : « Vous savez que j'ai pas grand-chose ». Il m'a quand même regardé la cheville. Il m'a dit : « Vous avez un bel hématome ». Donc, il m'a prescrit deux jours d'arrêt pour la forme. *(Pause)* Bon, à la cheville il y avait rien, ça avait juste été tapé sous le choc, mais il y avait rien. Donc, bon, un peu d'arnica, une connerie et puis... Je suis pas allée travailler pendant deux jours, jeudi et vendredi, puis samedi et dimanche et le lundi je me suis pointée au boulot.

- *Pourquoi aller au médecin dans ce cas-là ?*

Bah, pour être couverte. Parce que en admettant que si six mois plus tard j'ai des douleurs, ça pouvait venir de ça. Au moins là il y avait une trace que j'avais été cognée par une servante et ça laisse des traces, il y a une trace à l'infirmerie que je suis passée, il y a une trace à la sécu.

- *Toutes ces étapes, le bon, l'infirmerie, ça vous permet d'être un peu couverte par rapport à n'importe quelle éventualité.*

Voilà, voilà. Parce que j'aurais pu avoir des douleurs six mois après. Parce que sur le coup il y a un hématome, et une fois qu'il est résorbé, on sait pas à l'intérieur... Ça s'est bien passé, c'est bien. *(Pause)* Quand je suis revenue le lundi, ce que je ne savais pas, c'est qu'il faut aller au bureau, dans un bureau chercher un papier pour signer la fin de l'arrêt de travail. Et ce que je ne savais pas c'est qu'on est vus par le chef du personnel, le DRH. Donc, il m'attendait... Moi je me suis dit : « Qu'est-ce qu'il me veut celui-là ? » Il vient me voir et me dit : « Ça va madame ? Et là je le regarde et je fais : « Non » Et je commence à pleurer, à pleurer, à pleurer. Il me dit : « Qu'est-ce qui va pas ? » Je lui dis : « Ça fait des mois que je me plains qu'à ce poste je ne suis pas bien. Tout le monde s'en fout ! » Je lui dis : « C'est simple, puisque tout le monde s'en fout, que personne ne veut m'écouter, moi je vais aller me pendre dans un coin du montage. Parce que je suis pas con, j'irai pas me pendre chez moi, je me pendrai au boulot ! » Là il m'a dit : « Non, non, non, non ! » Il m'a pris par le bras et il m'a dit : « Ne faites pas de bêtises. Je vais faire quelque chose » Mais c'est pas la peine ! Ça fait des mois... Il y a pas de place. Je lui dis : « C'est la réponse qu'on me donne partout : il y a pas de place ». Alors je lui dis : « De toute façon, je serai pas la première, parce que des pendus vous en avez déjà eu plusieurs. Ça en fera une en plus. » Il m'a dit : « Ne faites pas de conneries. Je vous promets que dans huit jours, vous n'êtes plus là. » Et huit jours après je n'y étais plus. *(Pause)* Faut menacer de se... Il faut menacer pour être écoutés. Et là je suis bien, par contre je suis bien. (...)

- *Ça a duré combien de temps cette étape avec les problèmes ?*

Les problèmes ont commencé le premier ou deuxième jour. Ça n'a pas duré longtemps, hein. C'était un mois et demi peut-être. *(Pause)* Merci, merci pour cet accident de travail. Ça m'a sauvée. Je partais en dépression, ça n'allait plus. J'étais allée voir mon médecin. Il m'a dit : « Je vous met pas en arrêt, il faut voir avec votre hiérarchie, ils comprennent rien ». C'est bien, j'ai vu le DRH, une menace, je vais me pendre. Je lui dis : « J'ai déjà fait mes calculs. Ma fille touchera l'assurance-vie. Ça lui permettra de faire ses études. Elle touchera de son père, elle touchera pour moi, donc elle sera à l'abri. » « Non, non, non, ne faites pas de bêtises... » Voila. Mais bon c'est vrai, c'est grâce à lui, grâce à ma menace qu'il a réagi. Il était temps que je le voie celui-là.

Nous pouvons lire dans le récit que Nicole fait de son passage du système 1 au système 2 l'ensemble des moyens et petits gestes mis en oeuvre pour se sauvegarder et en même temps se garantir une place, même provisoire, dans le processus de travail. En effet, « chaque travailleur élabore, entre ses objectifs, ses compétences et sa santé, des compromis évolutifs. (...) L'expérience professionnelle se combine ainsi, au fil de l'âge et du parcours, avec l'expérience de soi, la connaissance que le travailleur acquiert peu à peu sur les aspects du travail qui vont s'avérer difficiles ou pénibles pour lui-même. Les composantes de l'expérience sous-tendent ainsi les marges de manœuvre, plus ou moins développées, des travailleurs âgés pour réaliser une tâche en ménageant leur santé. »⁵²³ On est étonné d'apprendre par exemple que les accidents de travail peu graves sont une ressource possible, puisqu'ils autorisent un salarié à être en arrêt maladie quelques jours et lui permettent ensuite d'échapper à un poste trop physique (« Merci, merci pour cet accident de travail. Ça m'a sauvé »).

Un des enjeux de ces compromis tient également à laisser des « traces » à même de « couvrir » le salarié, et qui pourront par la suite être brandies comme autant de preuves face à la direction ou face aux services de santé. Enfin, la menace de suicide formulée par Nicole apparaît à la fois comme l'expression d'un désespoir, mais également comme une forme de protestation face au DRH et comme un ultime moyen de trouver une issue à sa situation. La menace de suicide montre que les usages de soi ne sont possibles que dans les limites matérielles de la production. Lorsque le travail devient intenable et qu'il enfonce un ouvrier dans une situation sans issue, où les aménagements et les petits compromis ne sont plus possibles, le suicide devient une issue envisageable.

L'analyse de la trajectoire de Nicole confirme que les ouvriers avec des restrictions médicales ont tendance à s'engager dans une « carrière » au sein de l'usine, Et que le changement de poste s'accompagne toujours d'ajustements subjectifs des espérances des ouvriers quant à leur futur à l'usine. À PSA-Mulhouse, cette carrière s'accompagne d'un apprentissage quant aux spécificités

⁵²³ JOLIVET Annie et VOLKOFF Serge, « Vieillir (mais) travailler ? », *Vie sociale*, vol. 15, n° 3, 2016, p. 85-100.

du statut de salarié avec des restrictions médicales. Celui-ci passe par les échanges récurrents avec le médecin (une fois par an, lors de la visite médicale dans le cadre de la médecine du travail, ou de manière plus fréquente à l'infirmierie ou avec le médecin traitant), avec le délégué du personnel (ici Luc et Robert ; voir le tract 8), mais également avec les autres salariés avec des handicaps. C'est ce qu'explique Nicole dans l'extrait suivant, issu du même entretien de 2017 :

- Vous, vous resterez jusqu'à la fin.

J'ai pas le choix. C'est pour cela que je mets tous les atouts de mon côté. Même malade je vais travailler. Quitte à tomber dans les vapes, c'est pas grave, ça fera un accident du travail. Ils peuvent pas me jeter.

- En plus vous connaissez le fonctionnement. (...) Vous avez développé une connaissance du fonctionnement, comme ça...

Au bout de 30 ans, on connaît le truc. Et puis c'est vrai que je discute pas mal avec Luc, avec Robert, il est venu aussi me voir je sais plus quel jour en début de semaine. Et c'est ce qu'il m'a dit : « On va avoir du boulot, parce que vous êtes mal barrés, on est mal barrés ». Ça se plaint dans tous les coins, tout le monde se plaint.

- Vous dites que vous parlez entre salariés malades. Vous discutez entre vous ? Qu'est-ce que vous dites ?

Déjà il faut qu'on se serre les coudes. Il faut pas qu'on se laisse faire. Il faut pas accepter tout ce qu'on nous propose et essayer. Au moins essayer. Déjà on peut pas nous dire : « Vous n'avez pas essayé. » « Attention, aussi si on te prête là, fais gaffe, t'y arriveras pas », donc on nous prévient déjà.

- Une sorte d'entraide entre salariés malades.

Donc, quand on a l'occasion : « Ah bon, ils t'ont proposé ça ? Oula ! » Ils peuvent proposer des plans, ils l'ont déjà fait. Mettons 1 100 euros pendant deux ans, après du chômage. Bon, moi je veux encore bien négocier ce genre de truc. Mais moi on m'a proposé zéro centime. C'est : « Tu pars » (Rire).

- Peugeot essaye de pousser les salariés malades à partir.

C'est pour ça que de toute façon je me laisserai pas faire. Déjà il y a la CGT avec moi, mais dans tous les cas je me laisserai pas faire, parce que je trouve inadmissible... Tout le monde a droit de travailler. Je n'en veux absolument pas aux intérimaires, d'ailleurs je les plains même, parce qu'ils font le même boulot pour 400 euros de moins. Eux, je leur en veux pas du tout. Mais ce que je trouve inadmissible c'est que nous on veut nous foutre à la porte parce qu'on est malades, alors que c'est eux qui nous ont rendus malades, pour prendre des intérimaires à notre place. Comme ça c'est trop facile ! Les anciens dehors, on prend des intérimaires, il y a du boulot, vous venez, il y a pas de boulot vous restez, comme ça ça ne coûte rien au patron. Allez, hop ! (...) La direction avait bien dit : « Dans le nouveau système il y aura des postes adaptés pour chaque personne malade ». Et maintenant d'un coup on nous pousse vers la porte. Bah, non.

Il y a donc tout d'une « carrière déviante » dans ces trajectoires qui vont des accidents du travail et du développement de restrictions médicales, « péchés originels » des ouvriers handicapés,

Juan Sebastian Carbonell - Les ouvriers de Peugeot-Mulhouse après la crise (2008-2018)



Accident de travail en TA d'une salariée à capacité restreinte :

Arrêtons le massacre !!



Jeudi dernier une salariée a été victime d'un accident du travail au poste PQG sur la ligne HC en TA.

Cette salariée a été affectée à ce poste avec plus de 12 points de contrôle et ceci sans une vraie formation pour tenir le poste, sans compter les contrôles que des RU d'autres secteurs lui demandaient de réaliser, ce qui n'était pas dans son standard de travail.

Devant la charge de travail trop élevée, elle ne pouvait pas tenir le poste à son pas de travail et coulait régulièrement.

En effectuant un contrôle sur la caisse, elle a été heurtée par une servante et est tombée à terre.

Choquée par ce qui venait de lui arriver, avec la chute elle a eu des douleurs au bras et à la cheville, la salariée s'est rendue à l'infirmerie pour faire constater son accident du travail.

Tous coupables !!

- ➔ **Un accident qui aurait pu être évité, mais comme la seule logique que connaît PSA est celle du profit maximum, les postes de travail sont toujours plus difficiles à tenir, pour faire des gains de productivité, au détriment de la santé physique et morale des salariés. Sans parler des suppressions de postes régulières.**

Aujourd'hui, nous devons faire le procès de l'ensemble de la ligne hiérarchique qui applique l'inacceptable !!

Devant des objectifs imposés par le groupe PSA pour rentabiliser les usines du groupe, tous les postes doivent dégager de la plus-value et les postes qui ne dégagent pas de valeur ajoutée sont supprimés.

Les salariés qui tiennent ces postes sont dans la ligne de mire de la direction.

- ➔ **La direction du Montage a toutes les responsabilités de la destruction des postes de travail, qu'elle planifie en accord avec la direction centrale du site.**

Mais cela ne dédouane pas la responsabilité de la ligne hiérarchique qui ne conteste à aucun moment le massacre organisé par les dirigeants du site qui imposent de tenir des postes à des salariés, en ne tenant aucun compte des restrictions médicales.

Puisque la seule chose qui compte pour la direction c'est faire tourner la chaîne et sortir la production.

« Accident de travail en TA d'une salariée à capacité restreinte : Arrêtons le massacre !! », recto du tract CGT qui rend compte de l'accident de Nicole, 5 février 2015.

aux arrêts maladies de longue durée, puis la fréquentation de l'infirmier de l'usine et du médecin du travail, à, enfin, la constitution de dossiers médicaux avec, souvent, mais pas toujours, la reconnaissance d'une maladie professionnelle. Ce n'est pourtant pas le cas de tous, puisque certains ouvriers plus âgés peuvent bénéficier des dispositifs de départ anticipé contenus dans le NCS et le NEC, malgré les critères restreignants de ceux-ci.

« Les avantages qu'offre l'existence, il n'est pas donné à tous de les conquérir »⁵²⁴ : dépression et suicides au travail, une expression de la vulnérabilité ouvrière contemporaine

Les suppressions de postes en bord de ligne, le développement de handicaps professionnels, la mutation sur des postes de montage de salariés avec des restrictions médicales, la « mauvaise fatigue », sont un ensemble de facteurs qui sont à l'origine, selon la CGT⁵²⁵, des suicides au travail. Ce discours contraste avec celui de la direction qui met l'accent plutôt sur les problèmes d'ordre privé des salariés. Comme le soulignent Christian Baudelot et Michel Gollac, il est difficile d'établir une relation de causalité, voire une corrélation tout court, entre un suicide et des conditions de travail. Pourtant, la particularité d'une partie des suicides à PSA-Mulhouse comme à France Télécom tient à ce qu'ils ont eu lieu sur le lieu de travail. En ce sens, ils peuvent nous dire plus que les simples conditions de travail : « En se produisant sur la scène publique, au sein même de l'entreprise, le suicide individuel, provoqué par un haut degré de souffrances personnelles, devient une forme ultime de protestation sociale. Passer de la scène privée à la scène publique permet de donner un sens collectif, social et politique à un acte personnel provoqué par de la souffrance individuelle. Les souffrances individuelles qui sont à l'origine du geste se transmutent en une accusation terrible portée contre la politique de l'entreprise »⁵²⁶.

Depuis la vague de suicides de 2007, les délégués syndicaux de la CGT de PSA-Mulhouse partagent l'impression que, en termes de charges de travail, « rien n'a changé » (Luc), ou qu'on est toujours « sur le point de non-retour » (Aimé). Monique, infirmière au montage, dit également en entretien au sujet des suicides que « le rythme de travail a évolué dans le sens de production, production, production à tout prix. Je pense que c'est ça. Les RU sont un peu formés pour aller dans ce

⁵²⁴ HALBWACHS Maurice, *Les causes du suicide*, Presses Universitaires de France, Paris, 2002, p. 346.

⁵²⁵ Brochure CGT Peugeot-Mulhouse, « Souffrances et suicides au travail : assez de vies broyées ! », publiée après la vague de suicides en octobre 2007.

⁵²⁶ BAUDELLOT Christian et GOLLAC Michel, « Que peuvent dire les suicides au travail ? », *Sociologie*, vol. 6, n° 2, 2015, p. 195-206.

sens. Ils sont formés pour pousser la chaîne, pousser la production, faire du chiffre à n'importe quel prix. Jusqu'à ce que ça se casse, qu'il y ait de la casse, malheureusement, de la casse humaine. »

L'entretien avec Maurice a lieu en 2012 dans une maison précaire dans un village à une vingtaine de minutes de Mulhouse, où il habite avec ses deux frères. Ses parents étaient des paysans hongrois ayant immigré en France, qui ont travaillé dans les mines dans la région. Il était embauché avec ses frères à Citroën jusqu'à qu'ils soient repris par Peugeot en 1977. Cependant, au moment de l'entretien, Maurice est le seul du foyer à avoir un emploi. Avec 34 ans d'ancienneté, il se trouve également dans un mauvais état de santé : il a fait deux tentatives de suicide. La dernière lui a laissé des séquelles à vie dans sa manière de parler, notamment pour avoir avalé des produits chimiques qui lui ont brûlé la gorge. Il a un grand mal à s'exprimer en face de moi, mais le fait que Luc m'accompagne pour cet entretien lui donne plus de confiance pour se livrer car c'est lui qui suivi de son dossier à la CGT.

En 2004 il tient le poste difficile des tubes de freins, où il développe une tendinite. On lui promet de le faire remplacer, mais la promesse du chef n'est pas suivie de faits : « Après j'étais tellement fou, explique-t-il, on m'a remplacé par personne, qu'après je me suis coupé les veines. » À la suite d'un an et demi d'arrêt de travail, il reprend dans un poste allégé grâce à l'intervention de la CGT. Sa deuxième tentative de suicide a lieu presque un an après la vague de suicides de 2007. À ce moment, il travaille en HC4, mais tout comme Nicole, son nouveau chef veut lui faire tenir un autre poste en chaîne. La CGT intervient et il reprend son ancien poste en préparation. Pourtant, la direction le convoque avec d'autres salariés handicapés début février 2008 pour lui faire signer un document où il s'engage à ne plus être absent, mais Maurice ne sait ni lire, ni écrire. Le lendemain, il est en arrêt maladie et se confie à la CGT pour sa protection. Chez lui, il fait une crise de nerfs et une deuxième tentative de suicide. Un tract de la CGT déclare qu'elle avait constaté qu'au cours des dernières semaines, la direction avait mis la pression sur d'autres salariés ayant des restrictions médicales pour tenter de leur faire accepter des « postes complets ». Elle a dû intervenir parce que des « anciens » n'arrivaient plus à tenir les cadences qu'on leur imposait, notamment depuis la dernière augmentation de la production. À ceci s'ajoute la suppression de l'espace préparation du montage, où travaillait aussi Nicole aux côtés d'autres ouvriers handicapés.

4. « *La vie s'arrête pas après Peugeot* » : sortir de la condition ouvrière

Un choix se présente aux salariés de plus de 57 ans qui entrent dans les conditions prévues par le NCS pour les départs anticipés. En effet, la plupart des enquêtés de plus de 50 ans ont affirmé qu'une préretraite était une option souhaitable, même s'ils étaient encore trop jeunes pour en bénéficier. Ceci exprime le souhait de sortir de la condition ouvrière dans le contexte d'une dégradation des conditions de travail à l'usine, de même que l'idée que pour eux « la vie s'arrête pas après Peugeot ». C'est ce qu'exprime Jean-Pierre dans l'extrait d'entretien suivant :

- *Ce sont les salariés qui ont plus de 50 et moins de 57, c'est là où c'est le plus difficile.*

Saïd : Tout le monde n'est pas éligible au plan. Il faut être dans un métier sensible. Donc il y a peut-être ceux qui aimeraient partir, mais qui sont malheureusement pas dans ces métiers-là.

- *(En m'adressant à Jean-Pierre) Toi t'es pas dans un métier comme ça ? Un métier sensible ?*

Jean-Pierre : Non. Malheureusement non. Je suis dans un métier pénible, reconnu, je suis senior, mais je suis pas éligible.

- *Du coup, si on te le proposait ? Tu prendrais un plan de préretraite ?*

Jean-Pierre : Ouais, après déjà il faut me proposer quelque chose, pour l'instant on m'a rien proposé. Oui, pourquoi pas. Après, la vie s'arrête pas après Peugeot. Je veux dire, à 54 ans on peut encore faire certaines choses. Plus avec le même salaire, mais évidemment le problème c'est ça. Tu arrêtes, après il faut voir ce qu'ils te donnent, et sur combien de temps. Mais, après c'est du SMIC, voilà. Aujourd'hui, allez, j'ai 1750 net. Voilà, j'aurai 1100 à peu près net. Voilà, il faut savoir. Après, ça peut aussi être un mal pour un bien, c'est aussi pour un bien-être de l'humain. Gagner plus c'est pas forcément vivre mieux non plus... Moi j'ai mon épouse qui travaille, on a deux salaires, donc la vision est encore une fois différente. J'ai plus de dettes, ma fille est casée. Donc, j'ai pas les mêmes soucis que Saïd [avec des enfants en bas âge], ce qui est normal.

Comment s'opère ce choix de la sortie de la condition ouvrière ? Quelles sont ses étapes ?

Marco et Bob sont deux ouvriers du montage, syndiqués à la CGT. Nous réalisons un long entretien (trois heures) fin avril 2016, dans un café du centre-ville de Mulhouse après une manifestation contre la loi travail. L'entretien porte, entre autres, sur la fermeture du système 1, où ils travaillaient tous les deux, sur leur mutation sur le système 2, sur la situation des salariés avec des handicaps, dont Marco fait partie, et enfin sur le plan de préretraites, dont Bob a bénéficié. L'entretien avec ces deux ouvriers permet de mettre en perspective leur condition : l'un, militant CGT chevronné, relativement jeune et avec de fortes restrictions médicales, l'autre sympathisant du syndicat, en fin de carrière et professionnel : ils apparaissent inégaux face aux transformations de l'atelier.

Nous avons rencontré Marco une première fois en 2012, lors d'une longue période d'arrêt maladie. Il entre à PSA-Mulhouse dans les années 1990, lorsque le site fabriquait les Peugeot 205 ; sa trajectoire présente plusieurs éléments communs avec celle d'autres salariés à capacités restreintes, si ce n'est qu'il n'a « que » 50 ans et a aussi assumé des responsabilités pendant 17 ans à la CGT PSA-Mulhouse : « À la CGT j'y suis depuis toujours ». En janvier 2010, il a eu un accident grave qui a nécessité sept mois d'arrêt de travail et qui a eu des conséquences permanentes sur sa santé. Actuellement, il est obligé d'arrêter de temps en temps le travail pour se remettre d'un poste qui le force à piétiner. Lors de son accident, la CGT a pointé du doigt la direction. En conséquence, Marco entretient de très mauvaises relations avec l'encadrement. Au mois de décembre 2011, il fait une rechute liée à son accident, ce qui l'oblige à être absent plusieurs jours en janvier. La direction

envoie chez lui le médecin du travail, mais celui-ci ne l'y trouve pas, car Marco a débranché son interphone. La direction refuse alors de payer son congé maladie et enlève une partie de son salaire (700 euros) pour « absences répétées ». La situation avec ses supérieurs s'envenime après ces événements. Il refuse de serrer la main à la RU et au RG et de se rendre à son entretien individuel annuel. La direction le convoque pour un entretien disciplinaire au service du personnel pour « insubordination » fin février. Son contremaître n'hésite pas à lui demander s'il n'a « pas envie d'aller travailler ailleurs ». Ses déboires avec l'encadrement ont fait du bruit à l'usine, alors que généralement, d'après lui, « quand tu sors un tract à Peugeot, deux jours après il est oublié ». Marco est un « jeune » salarié avec des restrictions médicales : « à 45 ans, t'es déjà gênant ! », dit-il. Il affirme également faire partie d'une génération qui n'intéresse plus la direction, ni culturellement, ni physiquement. Il dit, dépité : « On m'a foutu au garage », « c'est fini pour moi », « je suis dans le collimateur ».

Jusqu'en 2015, il occupe un poste PQG (poste qualité garantie, poste à capacités restreintes dédié au contrôle visuel de la production) en tournée A au système 1. En juillet de la même année, il est muté avec d'autres ouvriers au système 2, lors du début des travaux au montage. Comme pour d'autres salariés avec des restrictions médicales, son handicap est perçu par l'encadrement comme un obstacle au bon fonctionnement de la production : « C'est là où j'ai atterri au système 2 à l'époque, le chef, on était arrivé chez lui, il m'a appelé dans son bureau et il m'a dit : « Marco, franchement je sais pas quoi te faire faire. T'as des problèmes de santé, j'ai aucun poste pour toi, ça fait chier » ». Après avoir refusé son poste au secteur roues, il est muté aux moteurs dans un poste de contrôle, puis enfin aux caisses. Il dira de cette période, en utilisant les mêmes mots que Nicole : « J'étais qu'un bouche-trou ».

Quant à Bob, celui-ci ne voyait plus aucun intérêt à rester à la chaîne. Cet ouvrier retoucheur d'une soixantaine d'années a fait le choix du congé senior, une sorte d'*exit* individuel de la condition ouvrière. Entré à PSA-Mulhouse au début des années 1980, il a travaillé 31 ans en finition au système 1, en fin de chaîne, où il rencontre Marco en 2007 : « On était un petit noyau qui s'entendait bien ». Lors de la suppression de sa tournée au système 1, il est muté avec son ami au secteur des roues, mais dans une autre tournée, où il exerce aussi son droit de retrait : « J'avais une tendinite, des restrictions médicales, on me les a refusées, on me met à un endroit où... *(Il fait bruit de douleur)* Je pouvais rien faire, j'arrivais même pas à enlever un machin. J'ai appelé Robert [délégué CGT] et j'ai dit : « Moi je peux pas bosser ». » Bob est néanmoins de dix ans plus âgé que Marco, il remplit donc toutes les conditions pour pouvoir bénéficier du congé senior. De plus, Bob a déjà co-

tisé tous les trimestres nécessaires. Il explique en entretien avoir profité d'une « fenêtre ouverte » pour quitter l'usine avant que ses restrictions médicales ne s'aggravent. Il a touché 70% de son salaire pendant 26 mois jusqu'à la retraite à partir du 31 mai 2016, tout en étant encore considéré comme salarié de l'entreprise et en pouvant bénéficier de la prime d'intéressement ou voter lors des élections professionnelles.

Dans l'extrait d'entretien suivant, où il détaille les trois rendez-vous pris avec la responsable du congé senior à l'usine, nous pouvons lire quelle est la logique qui a poussé Bob à opter pour un départ anticipé. Le départ anticipé apparaît non seulement comme un avantage pour un ouvrier qui a cotisé tous ses trimestres, mais également comme une sortie de la condition ouvrière à un moment où l'avenir s'annonce incertain.

Bob : Peugeot a fait plusieurs plans. Donc il y a le plan d'aide à la création d'entreprises, mais moi j'ai pris je congé sénior. Ce congé senior la première demande c'est pas moi qui l'a faite. On m'a convoqué quand j'ai eu 57 ans. Donc, tous ceux qui ont 57 ans à Peugeot on les convoque et ils te disent : « Est-ce que ça vous intéresse de prendre le congé senior ? ». On part sur une base, eux sont partis sur 70% du salaire de l'année, mais avec un minimum de 1 800 brut. Je précise que 98% des gars qui l'ont pris c'est sur 1 800 brut. Parce que comparé à ce qu'on croit, à Peugeot (*Rire*), à part les chefs d'équipe, les cadres et compagnie, les ouvriers, même professionnels, moi je suis pro, je suis P3 retoucheur, même en faisant le total, j'arrive pas à ça. Donc, on part sur une base de 1 800 brut. (...) Moi ils m'ont convoqué la première fois [début 2015]. Qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils te convoquent et ils te demandent si ça t'intéresse. Logique, hein. Ils t'expliquent en gros, toi tu dis oui. Moi je dis : « Oui, pourquoi pas ». (...) Même si tu n'as pas ton plan, tu as la date exacte de retraite. Ça c'est le seul truc qui est vraiment, vraiment bien. Moi j'ai eu cette feuille et j'ai pris rendez-vous avec elle et là c'est le deuxième rendez-vous.

- *Pour prendre un deuxième rendez-vous, ça doit venir de vous ?*

Bob : Oui et non, parce que tu n'as toujours pas d'idée. Il y a toujours cette base de 1 800. Après, toi tu sais quand tu vas partir en retraite. Moi c'était l'année dernière, j'ai 57 ans. D'après la loi Hollande, c'était 60, j'avais trois ans [à travailler]. Quand j'ai le papier, qu'est-ce qui va se passer ? Si c'est la date que moi je croyais, il y a pas de problème : ok, on va discuter sur les conditions. Parce qu'après il y a quand même des conditions. Moi la date était bonne. Qu'est-ce que j'ai fait ? Je suis allé là-bas, donc deuxième rendez-vous, elle a recommencé à m'expliquer, il y a des trucs elle te demande. Celle qui s'occupe de ça, elle est vraiment bien à expliquer tout, s'il t'as un mot que tu comprends pas, elle t'explique le mot et tout, non franchement... Parce qu'on sait des fois les contrats ils sont... Là il y a pas de petite ligne. Le truc c'est bien en gros, bien expliqué, elle te donne un double, elle lit, tu lis en même temps. Après, s'il y a un mot que tu comprends pas, une phrase, il faut demander, elle explique qu'est-ce que ça veut dire. J'ai eu un deuxième rendez-vous. (...) Après elle te fait une estimation de salaire, ce que tu peux avoir. Sur tout ce que je te dis, donc, c'est 1 800. La première estimation qu'elle m'a fait, il y a plein de trucs qui n'étaient pas pris en compte. Donc tu te retrouves avec 1 300 et des

poussières ! (*Il fait un bruit d'étranglement*) Après, elle te précise bien : « Attendez, ça c'est une estimation. C'est une base générale. Après, est-ce que vous voulez mettre des heures ou rajouter des trucs ? » Elle regarde ta dernière fiche de paie. Moi j'ai dit : « J'ai tant et tant d'heures, j'ai ça ». Il y a les RTT, les anciennetés de l'année dernière, tout ce qui est dans les compteurs d'heure. Moi j'avais un nombre d'heures, il faut faire une moyenne.

- *Quand vous avez vu 1 300, vous avez pensé quoi ?*

Bob : C'est 1 380. Sur le coup, c'est vrai que tu réfléchis. Mais, après, quand tu te dis : « Putain, j'ai 200 heures à côté, j'ai encore tant de trucs que je peux mettre ». Alors tu divises ça par le nombre de mois que tu peux avoir. Ça me fait ça en plus par mois, etc., donc je peux... Oui, ou non ? Au départ, c'est vrai que ça te refroidit, mais après tu réfléchis autrement. Après, il y a le troisième rendez-vous. Là, tu décides de signer réellement. Mais là, elle te dit : « Vous prenez ça, vous prenez ça, vous prenez ça ». Elle te fait un autre calcul et là tu vois ce que tu vas toucher. Et là tu dis oui ou merde. Et là j'ai dit oui. (...) Chacun est libre. Moi j'ai accepté personnellement parce que j'en ai ras le cul. Tout simplement, j'en ai marre.

Marco : Si tu signes pas, t'es sur une voie de garage. Si tu signes pas, on te fait comprendre que tu sers à rien, on sait plus où te mettre, ils vont te prendre la tête et au bout du compte tu pars.

Bob : Et en plus j'ai rien à gagner. J'ai plus rien à gagner à l'usine. Donc, je ne vois pas l'intérêt de continuer à bosser pour cette usine, franchement pour cette usine... (*Pause*) Me casser le cul à risquer d'avoir un accident, ou de recommencer à me casser quelque chose pour les deux ans, deux ans et demi qu'il me reste. Franchement, non. Je préfère perdre un peu de pognon, comme je dis, que de continuer comme ça. Après, moi je suis à un certain âge. Je parle pas pour des jeunes, il y a des différences à prendre en compte. Moi, à mon âge, je vois pas l'intérêt. Franchement, je le vois pas.

Il y a un glissement sémantique dans son discours : il ne s'agit plus d'arrêter de « bosser à l'usine », mais de « bosser *pour* cette usine ». Le choix du congé senior n'est pas seulement le résultat d'un calcul entre les coûts et les bénéfices (calcul qu'il faut prendre en compte pour rendre compte des stratégies des enquêtés), mais également de l'expérience qu'il fait de ses dernières années à l'usine.

Nous remarquons également un décalage des points de vue entre Marco et Bob lorsqu'il s'agit de confronter les raisons à l'origine du congé senior et les raisons pour lesquelles des ouvriers seraient tentés d'en bénéficier. Marco s'exprime du point de vue du militant syndical. En effet, la CGT revendique des préretraites à taux plein dès 55 ans. C'est pour cela que son appréciation du plan est sans appel : « Dès l'instant qu'on a recours à ce genre de plans c'est une manière de dire : « vous voyez, il y a pas de licenciements secs ». » Néanmoins, Bob justifie son choix individuel, donc d'accepter une perte de salaire pendant au moins deux ans pour pouvoir partir plus tôt, tout en condamnant le reste du NCS : « Personnellement, le plan, moi il m'arrange. Il m'arrange moi, c'est clair et c'est net. Je vais pas le nier. Mais bon, si on parle au niveau de l'entreprise, c'est pour jeter

des mecs dehors et rien d'autre. Et ça aussi il faut y penser. Parce que c'est pas pour rien que Peugeot fait des plans, c'est pour diminuer. » À cela s'ajoute une autre disjonction entre l'individuel et le collectif. Bob sait que s'il bénéficie d'un départ anticipé, il ne sera pas remplacé à son poste.

Bob : J'en ai profité, c'est vrai que le NCS j'en profite. Mais moi, ça veut pas dire que j'étais d'accord. (*Il s'adresse à Marco*) Je suis bien sorti avec toi, t'es d'accord. Je suis bien sorti, il y a beaucoup de trucs qu'on peut pas accepter.

Marco : Le NCS est un moyen de la direction générale d'organiser tout type de restructuration du groupe de manière à faire du profit avec un minimum de personnes.

Bob : Je suis d'accord, mais j'en ai profité ! (...) Juste pour te dire que moi je suis en train de profiter du NCS. Oui, ou non ? Mais ça veut pas dire que je suis pas d'accord avec. Parce qu'entre ce que moi je profite et tout le reste à côté, il y a une différence. J'ai même défilé avec toi, on est sortis, on a fait des grèves parce que j'étais pas d'accord sur tout ce qui a autour. C'est un ensemble qui est très très mauvais. (...) Cette année, nous on va partir le 31 mai [2016], c'est le dernier jour de travail, on est 6 au montage, le 31 mai, dans la tournée B, il y en a 7 dans la tournée A. Ça fait 13 personnes qui vont partir qui ne sont pas remplacées. Ok, nous on est contents de partir, c'est logique. On nous donne un salaire et tout, je vais pas pleurer moi. Mais, moi ce que je reproche c'est que derrière on ne me remplace pas. On va pas embaucher pour ça. Donc il va y avoir 13 personnes fin mai qui vont plus bosser qui ne seront plus remplacées. On va mettre des intérimaires, ou comme là on reclasse des mecs, ils vont peut-être se retrouver à la place de leur Fenwick à ma place. Le problème est là. On fait des plans mais des plans qui sont pas constructifs. (...) Tu m'as demandé pour le plan. Pourquoi j'étais tellement pressé de le signer. Si j'étais bien dans cette boîte j'aurais pas signé ce plan. Pourquoi je l'ai fait ? Parce que j'ai pas envie de continuer à me faire chier là-bas et que j'ai l'occasion de pas me faire chier. C'est tout. Parce que franchement, j'en ai ras-le-bol. (...) Les mecs qui le prennent c'est pas pour rien ! Dès qu'ils ont l'âge quand on les convoque, les mecs arrêtent pas [de prendre le plan]. Au mois de juin on est six et il y a une douzaine que je connais qui partent fin juin. Il faut plus leur parler de rester et même pas de Peugeot, ils en ont ras-le-bol. Ils faut savoir pourquoi ces mecs-là dans mon âge prennent ce plan. D'accord il y a un plan, ok ils font ça. Mais pourquoi on le prend et qu'est-ce qui se passe après ? Il faut savoir qu'entre janvier et novembre, parce qu'ils vont prolonger le plan, il va y avoir 300, 400 personnes qui vont partir, mais elles sont pas remplacées. Qu'est-ce qui va se passer après nous derrière ? Nous on part, on est pas remplacés. Qu'est-ce qui va se passer ?

À soixante ans, le congé senior apparaît comme une « étape transitoire »⁵²⁷ vers la retraite. Le fait que Bob soit toujours compté dans les effectifs de l'usine, qu'il touche certaines primes, qu'il puisse voter aux élections professionnelles, ou même sa participation à des manifestations syndicales aux côtés de ses collègues, contribue à faire de cet état transitoire non pas du chômage,

⁵²⁷ CRUNEL, Bérénice et FRAU Caroline, « Devenir chômeur. Des parcours pluriels entre transition et état », *Sociologies pratiques*, vol. 28, n° 1, 2014, p. 75-85.

mais une inactivité pensionnée. Le récit que Bob fait des trois rendez-vous avec la conseillère à l'usine témoigne également d'une sortie douce de la condition ouvrière. Il loue ses capacités d'écoute, de même qu'elle soit précise dans sa présentation du plan, ou enfin qu'il ait le dernier mot sur son éventuel départ de l'usine. Malgré cela, une certaine amertume est présente dans ses propos, à la fois dans son rejet de l'usine (« j'en ai ras-le-bol »), de même que dans la solidarité qu'il exprime par rapport à des ouvriers comme Marco, c'est-à-dire ceux qui sont trop jeunes pour partir, mais trop « abîmés » pour travailler.

Conclusion

Les transformations à l'usine PSA-Mulhouse depuis le début de la crise mettent à l'épreuve les ouvriers du site, non seulement à travers les nouvelles formes de surtravail (*overtime*, modulation), mais également à travers l'intensification du travail (augmentation de la vitesse de ligne, réduction des déplacements, concentration sur les gestes productifs, etc.). Les carrières des ouvriers âgés et/ou avec des restrictions médicales dont nous avons essayé de rendre compte montrent que le processus de vieillissement de la main-d'oeuvre et l'existence d'une part croissante de travailleurs handicapés sont un obstacle aux stratégies patronales à l'oeuvre depuis le début de la crise. Nous avons montré également que la crainte de l'incapacité pèse sur ces salariés, qui risquent d'être exclus à tout moment du monde du travail, pour être jetés dans la pauvreté. Cela n'exclut pas la mise en oeuvre par les salariés eux-mêmes de stratégies de sauvegarde de soi. Le recours à l'intervention du délégué syndical, ou le tissage de liens entre salariés malades, est une barrière aux risques liés à l'incapacité au travail. Enfin, certains salariés ont la possibilité de faire un *exit* de la condition ouvrière. Le NCS, puis le NEC, autorisent certains salariés à vivre une inactivité pensionnée, favorisée par la transformation du travail et des relations à l'usine. Pourtant, tout laisse penser que les sorties de la condition ouvrière se font de manière de moins en moins concertée, mais de plus en plus contrainte. De plus en plus d'ouvriers qui ne correspondent pas au profil de l'ouvrier-type exigé par la direction sont invités à « aller voir ailleurs ».

Nous avons essayé de mettre en lumière jusqu'à présent les manières dont les ouvriers « font avec » les nouvelles contraintes du travail liées aux mesures de compétitivité de l'entreprise (entorses horaires, appropriation des dispositifs, formes de défense de la dignité et de l'autonomie au travail, etc.). La question des stratégies syndicales a fait l'objet d'une analyse au premier chapitre, où il est surtout question d'hésitations entre contestation et négociation du NCS de 2013. Il faut

analyser maintenant comment les stratégies collectives (syndicales ou non) s'élaborent sur le temps long et comment elles peuvent émerger dans le nouveau contexte ouvert par la crise.

Chapitre 8 - Les intérimaires peuvent-ils parler ?

Au vieillissement des ouvriers sur les lignes de montage automobile, bien documenté par la sociologie des classes populaires, répond le rajeunissement d'une partie de la main-d'œuvre ouvrière qui fait son entrée à l'usine sous un statut précaire (CDD, intérim, contrats aidés, etc.) : selon Henri Eckert, en France, un ouvrier sur quatre a entre 15 et 29 ans⁵²⁸. La jeunesse d'une partie du groupe ouvrier contraste alors à la fois avec la moyenne d'âge des ouvriers embauchés et avec la représentation du groupe véhiculée par les médias. Cette même sociologie des classes populaires a étudié comment les nouvelles pratiques managériales et les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie ont contribué à rajeunir une partie de la main-d'œuvre. Chaque modernisation des ateliers est pour les directions des entreprises l'occasion de faire partir les salariés les plus âgés et de les remplacer par une force de travail « flottante ». En effet, les transformations de l'industrie correspondent actuellement à un processus plus général de précarisation du groupe ouvrier, qui d'un côté affecte les deux tranches d'âge extrêmes des ouvriers, les plus jeunes et les plus âgés, tandis que de l'autre côté les classes d'âge intermédiaires, de moins en moins nombreuses, voient leurs avantages relatifs – comme le salaire ou la stabilité de l'emploi – remis en cause.

L'entrée à l'usine de ces jeunes correspond aussi à leur entrée dans un champ de luttes où des acteurs organisés (syndicats, directions, instances représentatives du personnel) sont en conflit sur la définition des enjeux et sur la légitimité des moyens employés dans ces luttes.⁵²⁹ Dans un univers social relativement isolé comme l'usine, où les médiations syndicales sont cruciales dans la négociation des marges attribuées aux travailleurs (tels que les postes aménagés pour salariés handicapés), les intérimaires ont une place problématique pour les militants syndicaux et constituent un enjeu à part entière. Leur situation de faiblesse structurelle les a longtemps empêchés de se saisir des enjeux de l'atelier, de penser leur statut à part et de formuler des revendications qui leur seraient spécifiques et qu'ils pourraient porter collectivement⁵³⁰. Tout particulièrement, le militantisme ouvrier a produit dans le passé des outils de lutte routinisés et institutionnalisés, capables de défendre les intérêts et la dignité du groupe, mais dont les intérimaires ne se saisissent pas. Crise du marché

⁵²⁸ ECKERT Henri, *Avoir vingt ans à l'usine*, op. cit.

⁵²⁹ BOURDIEU Pierre, « La grève et l'action politique », *Questions de sociologie*, Les Éditions de Minuit, Paris, 2002, p. p. 251-263.

⁵³⁰ « Ils ne sont pas véritablement « ouvriers » parce que ouvriérisés en surface et presque toujours menacés de tomber dans l'assistance », BEAUD et PIALOUX, *Retour sur la condition ouvrière*, op. cit., p. 358.

du travail et crise de l'offre des biens symboliques pour la jeunesse se doublent d'une crise du système scolaire⁵³¹ produisant deux sortes d'attitudes (qui ne sont pas toujours incompatibles) chez les jeunes ouvriers intérimaires à l'usine aujourd'hui. D'un côté, celle de l'intérimaire sur-investi dans son travail, qui ne craint pas de prendre les postes les plus difficiles, de faire du zèle, espérant ainsi pouvoir passer entre les mailles du filet de l'embauche, et qui voit d'un mauvais œil les embauchés qui « crachent dans la soupe ». D'un autre côté, celle de l'intérimaire qui se sait temporaire, qui n'a pas peur du chef, ni de l'image qu'il peut renvoyer et pour qui les règles de l'atelier n'ont aucune importance.

Comment penser leur condition dans le contexte de la crise de l'industrie automobile et du groupe PSA ? Quelles conséquences a la crise pour les stratégies des jeunes précaires de l'usine ? Les approches contemporaines de la précarité rappellent que le terme a tout d'une particularité française, puisque celui-ci n'a pas de traduction simple dans d'autres langues (à part peut-être *precariedad* en espagnol ou le très maladroit *precariousness* en anglais). Comme le souligne encore Henri Eckert, si ce terme recouvre une multitude de réalités (il renvoie à l'exclusion, à la misère sociale ou à la détresse, qu'elle soit matérielle ou psychologique), il recouvre néanmoins une idée générale, celle de la dépendance et de la révocabilité d'une situation (la précarité, rappelle-t-il, est ce qui a été concédé, obtenu par la prière) : c'est une situation dont on ne peut garantir la durée, ni la stabilité, qui à chaque instant peut être remise en cause⁵³². Que ce soit sous la forme d'une insécurité matérielle ou économique, liée à la discontinuité ou à la faiblesse des revenus, sous la forme d'une insécurité statutaire, liée au déficit de protection sociale ou sous la forme du stigmatisme et de l'indignité sociale attachée à la situation de précarité, l'intérim est devenu la forme d'emploi dominante pour certaines fractions des classes populaires. Comme le rappelle Nicolas Jounin, si l'intérim a été formellement conçu sur le modèle des CDD, dans la pratique il n'y a même pas de « durée déterminée », car les intérimaires peuvent être remerciés du jour au lendemain⁵³³. C'est une forme d'emploi individualisante, vue comme un obstacle aux mobilisations par les délégués syndicaux de l'usine, incapables d'avoir une politique spécifique vis-à-vis des ouvriers intérimaires, autre qu'une défense de principe et la revendication d'embauches massives.

⁵³¹ BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Éditions rue d'Ulm, 2017.

⁵³² ECKERT Henri, « « Précarité » dites-vous ? », *SociologieS* [En ligne], mis en ligne le 27 septembre 2010, consulté le 13 février 2018. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3285>.

⁵³³ JOUNIN, *Chantier interdit au public*, op. cit.

Cependant, des études récentes ont mis en évidence les ressorts des mobilisations collectives dans les secteurs d'activité sans tradition de lutte, subissant une forte répression patronale, un fort *turn over* et où la précarité de l'emploi est la norme. Ces études ont établi que ces mobilisations se sont souvent faites en dehors de ou en opposition à la « forme syndicale »⁵³⁴ – ou en tout cas, accompagnées d'une remise en cause de celle-ci –, sans réelle continuité dans le temps⁵³⁵ et sur la base d'un sentiment d'injustice plutôt que sur des « intérêts matériels » immédiats⁵³⁶. Nous voulons montrer dans ce chapitre quelles ont été les conséquences de la crise pour la jeunesse intérimaire de Mulhouse, notamment la raréfaction de l'emploi intérimaire dans la région, liée en partie à la réorganisation de la production et à la fermeture d'une des deux lignes de montage à l'usine. Nous verrons tout d'abord que ceci a impliqué une remise en cause des stratégies à l'œuvre chez des jeunes intérimaires, qui avaient choisi l'intérim par « réalisme du désespoir », selon le mot de Michel Pialoux, face à la relative abondance d'emplois temporaires dans l'industrie régionale⁵³⁷. Nous verrons par la suite que la déstabilisation du marché de l'emploi intérimaire a permis l'émergence de certaines formes de contestation mobilisant un registre issu de la culture de la rue et de la virilité ouvrière, dans un épisode qui a tout d'une lutte de classes sans classes⁵³⁸.

1. 2012-2015 : les années noires et la « reprise »

Tandis que les embauchés de l'usine PSA-Mulhouse voyaient les quelques avantages liés à la condition salariale à l'usine être remis en cause avec le NCS, la crise du groupe PSA s'est répercutée autrement sur la jeunesse intérimaire de la région. La crise a mis fin à l'équilibre fragile de l'emploi intérimaire avec sa raréfaction à PSA et chez ses équipementiers. En deux ans, l'usine s'est pratiquement vidée de ses intérimaires. En mars 2012, la direction du CPM supprime une tournée au système 2, qui assemble les Peugeot 308 et les Peugeot 206, pour transférer la production à

⁵³⁴ ABDELNOUR Sarah, COLLOVALD Annie, MATHIEU Lilian, PEROUMAL Frédéric, PERRIN Évelyne, « Précarité et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d'expériences militantes ? », *Sociétés contemporaines*, n° 74, 2009, pp. 73-95, ou BOUFFARTIGUE Paul, « Précarités professionnelles et action collective », *Travail et Emploi*, n° 116, 2008, pp. 33-43.

⁵³⁵ HOCQUELET Mathieu, « Grande distribution globale et contestations locales. Les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales », *Travail et emploi*, n° 137, 2014, pp. 85-103.

⁵³⁶ BENQUET Marlène, « Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés », *Sociologie du travail*, n° 53, 2010, p. 305-322.

⁵³⁷ PIALOUX Michel, « Jeunes sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°26-27, 1979, p. 19-47.

⁵³⁸ L'expression est de l'historien britannique Edward P. Thompson dans un article célèbre intitulé « Eighteenth-century english society : class struggle without class ? », *Social History*, vol.3, n°2, 1978, p. 133-165.

l'usine de Sochaux. La suppression de l'ensemble de la tournée A du système 2 entraîne le non-renouvellement du contrat des 600 intérimaires qui arrivent en fin de mission sur l'ensemble des usines terminales au mois de mars – ce qui représente presque la moitié de l'effectif intérimaire de l'usine –, tandis que les salariés en CDI sont transférés au Système 1. Presque la totalité des contrats intérimaires restants sont arrêtés dans les mois qui suivent en raison du ralentissement des commandes de voitures. Des 2137 intérimaires présents sur le site début 2011, il n'en reste plus que 196 en janvier 2013⁵³⁹.

Dans une région où l'emploi dépend très fortement de PSA⁵⁴⁰, la suppression d'une équipe et la modernisation des lignes de montage en vue du lancement d'un nouveau véhicule sur le site entraînent une baisse importante de l'offre d'emplois intérimaires pour au moins les quatre années suivantes. Cela correspond à un mécanisme devenu classique dans l'industrie automobile, où « lorsque les commandes baissent, les sureffectifs sont éliminés, tandis que les innovations techniques et organisationnelles permettent, quelques années plus tard de suivre la reprise des ventes avec un effectif équivalent à celui ayant suivi la vague de licenciements »⁵⁴¹. Les entretiens réalisés avec des intérimaires à cette période montrent que cette réduction drastique de l'emploi intérimaire a pour conséquence que les jeunes diplômés de filières techniques auront l'impression qu'on ne leur a pas donné l'opportunité de faire leurs preuves au travail, tandis que ceux qui n'ont aucune qualification se retrouvent dans une position très défavorable à leur retour sur le marché de l'emploi. La CGT PSA-Mulhouse a dénoncé chaque non renouvellement d'intérimaires et les conséquences que celui-ci pourrait avoir pour les ouvriers embauchés. Or malgré la campagne d'information, une partie de la section syndicale n'y voit qu'une cause perdue, les intérimaires étant cette main-d'œuvre flottante dont l'instabilité est précisément ce qui la définit. Les militants CGT sont donc surpris, lorsqu'une partie des intérimaires décide de s'organiser de manière indépendante à l'initiative de Selim et Maria, couple d'intérimaires du ferrage, qui ont entraîné avec eux sept autres intérimaires de leur secteur.

À la Mission locale pour l'emploi de Mulhouse (appelée Sémaphore) on reconnaît qu'avec la crise, PSA « n'est plus ce que c'était ». Un des conseillers (qui a refusé l'enregistrement, parce qu'il « n'aime pas ça ») affirme en entretien (février 2014) que presque aucune des personnes qu'il a

⁵³⁹ Les agences d'intérim, qui ont toutes refusé des entretiens, affirment (Adecco en l'occurrence) en 2014 par téléphone que, si elles avaient auparavant un panel de 800 intérimaires pour travailler avec PSA, ce panel a été réduit à 50 en raison de la crise.

⁵⁴⁰ ZINS Stéphane, « PSA Peugeot Citroën Mulhouse... », *op. cit.*

⁵⁴¹ BOUQUIN, *La valse des écrous*, *op. cit.*, p. 64.

suivi a affirmé avoir décroché un CDI à PSA. En effet, avec la crise on voit se multiplier les contrats aidés (contrat initiative emploi ou contrat de professionnalisation), qui pallient la baisse de l'offre de l'emploi intérimaire chez les jeunes. On verrait désormais à Sémaphore des jeunes de plus en plus qualifiés qui n'hésitent pas à postuler à des postes sans qualification. Ces mêmes jeunes se détourneraient de PSA et de l'emploi industriel pour se tourner vers des demandes de formation dans d'autres secteurs comme le bâtiment (même si le conseiller affirme que le secteur est en crise et que ce n'est plus « un secteur porteur »), ou comme la restauration et les services à la personne.

Ainsi, si le public de la Mission locale est généralement peu qualifié – « éloigné de l'emploi » selon l'expression du conseiller –, ou de niveau CAP, ils accueillent ces dernières années de plus en plus de bacheliers. Comme l'affirme une autre conseillère, les jeunes qui souhaitent travailler à PSA d'habitude ne se dirigent pas vers la Mission locale mais directement vers les ETT : « Si t'es un jeune et t'as la tête sur les épaules (...) t'as des parents qui te soutiennent, qui t'aident à faire un CV, qui te disent où aller chercher, qui limite font leur réseaux pour te trouver du boulot, t'as pas besoin d'aller à la Mission locale. » En effet, dans une ville où une main-d'œuvre flottante de plusieurs milliers d'ouvriers intérimaires est habituée à travailler à PSA (à laquelle il faudrait ajouter les effectifs travaillant chez ses sous-traitants, équipementiers et fournisseurs, tels que Faurecia, Gefco, ISS, THK, etc.), le rôle de la Mission locale consiste principalement à aider la frange la plus précaire de la jeunesse à accéder à l'emploi (cette conseillère évoque par exemple des cas d'alcoolisme chez des mineurs, de décès des parents, d'expulsion du logement, etc.).

Le changement du public de la Mission locale s'accompagne d'un changement dans l'offre des contrats. Avec la crise, Sémaphore fournit davantage aux jeunes des contrats initiative emploi, c'est-à-dire des contrats aidés (donc en partie financés par l'Etat) pour les entreprises, et des contrats de professionnalisation (notamment avec l'AFPA). Si la Mission locale travaille toujours de près avec des agences d'intérim (Crit, Adecco, Randstad, Inser Emploi, etc.), c'est désormais principalement pour fournir des contrats d'insertion de 18 à 24 mois. Le premier conseiller interviewé, « prescripteur » de formations (son travail consiste à valider la candidature et le projet de formation d'un jeune), reconnaît qu'il s'agit de contrats d'insertion ou de contrats d'intérim avec peu de possibilités d'embauche à la fin. Cet entretien confirme ce qu'avaient montré Stéphane Beaud et Michel Pialoux dans les années 1990, à savoir qu'au moment du « temps long de la crise », face à la détresse des jeunes liée à l'absence de perspectives en période de récession, la réponse institutionnelle de ces organismes est le « détour par la formation »⁵⁴². Pourtant, la valeur

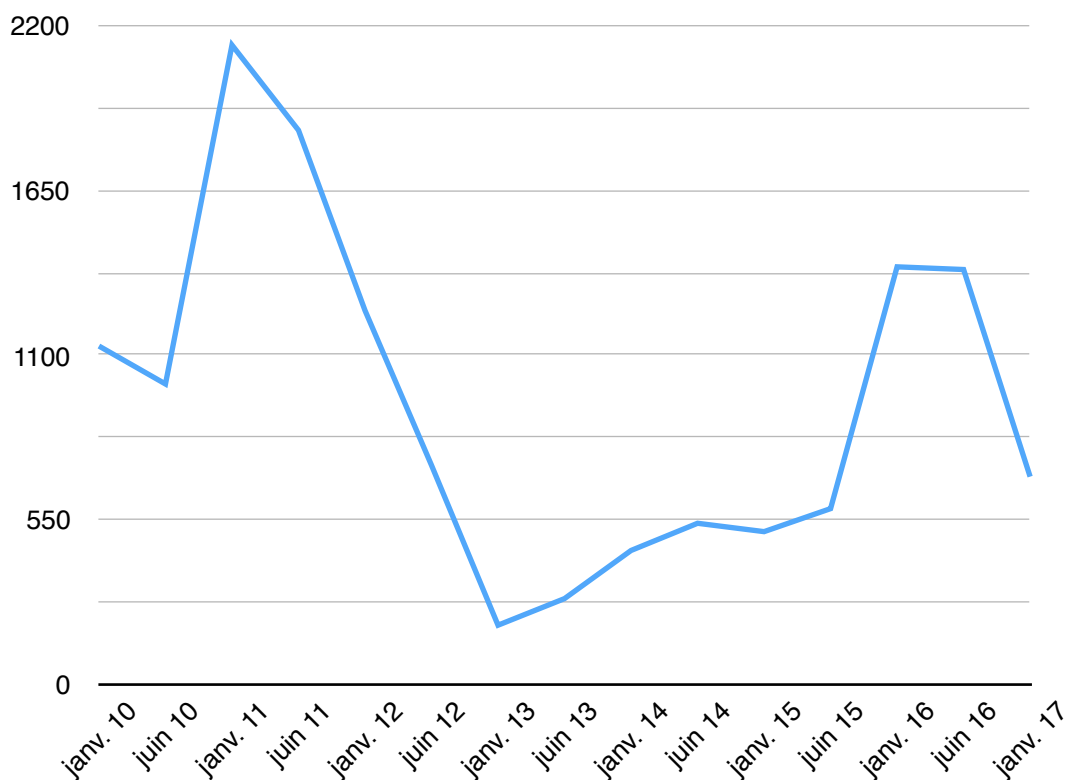
⁵⁴² BEAUD et PIALOUX, *Violences urbaines, violence sociale, op. cit.*, p. 43 sq.

même de ces contrats de professionnalisation est questionnée par ce conseiller, puisque ces jeunes ne valident qu'un « niveau 5 », c'est-à-dire un niveau CAP que beaucoup ont déjà...

L'entretien avec cette deuxième conseillère de la Mission locale, qui a travaillé auparavant à Pôle emploi puis dans une agence d'intérim du centre-ville, permet d'avoir un autre regard sur les transformations du marché de l'emploi local. Il est intéressant de noter l'ironie de la situation : elle a elle-même enchaîné les contrats courts dans des organismes d'accès à l'emploi, et son contrat de travail à Pôle emploi de six mois (d'août 2015 à décembre 2015) consistait à faire le traitement des dossiers de contrats aidés pour PSA-Mulhouse au moment de la reprise. Elle affirme dans l'extrait d'entretien suivant en quoi la jeunesse mulhousienne constitue un « problème » spécifique pour les organismes d'insertion : elle serait trop nombreuse et trop habituée à accéder facilement à des missions d'intérim à PSA-Mulhouse (« Le gros souci de Mulhouse aujourd'hui c'est les jeunes, ils [à savoir les institutions de la ville] savent pas quoi en faire »). C'est que dans l'univers mental des jeunes des classes populaires de la région « Peugeot » (et non pas PSA, malgré le changement de nom de l'entreprise) reste la référence principale en termes d'emploi, même dans des ETT qui ne travaillent pas directement avec l'entreprise :

En fait les jeunes qui sont aujourd'hui... Parce que Mulhouse a énormément de jeunes au chômage, qui n'ont pas d'emploi. C'est parce que à l'époque où c'était industriel, l'emploi fleurissait et les gens ils avaient pas besoin de bac pour avoir un emploi. Ses parents qui aujourd'hui vont être à la retraite ou quoi, les enfants de ses parents les ont pas incités à faire des études ou quoi, et ces jeunes-là qui aujourd'hui, vu que l'industrie il y a plus rien, même PSA a chuté, aujourd'hui on a besoin d'un diplôme et Mulhouse c'est autre chose que de l'industrie. (...) Moi je le vois en intérim, ou même chez Pôle emploi, le premier mot qu'ils avaient en bouche c'est : « Je veux travailler chez Peugeot ». A la boîte d'intérim c'est ça. Nous on leur dit qu'on travaille pas avec Peugeot, on travaille avec ses partenaires, donc voilà. (...) C'est simple, quand Peugeot a fait du recrutement en masse par Pôle emploi, les gens ils venaient : « Je veux aller chez Peugeot ». Parce que c'est une facilité je pense aussi, la logistique à Mulhouse le plus gros c'est Peugeot. Après bon, il va y avoir Clairefontaine, Rodia, il va y avoir Chronopost, Geodis, Gefco, mais c'est moins que PSA. Aujourd'hui le plus gros c'est Peugeot.

Une « reprise » s'annonce dès 2015 avec l'attribution d'un nouveau véhicule à PSA-Mulhouse, la Peugeot 2008. La reprise ne se traduit pas par des embauches en CDI, mais par le recru-



Graphique 4 : Évolution des effectifs intérimaires à PSA-Mulhouse entre 2010 et 2017, réalisé à partir de données fournies par la CFDT.

tement de quelques centaines d'intérimaires à l'usine⁵⁴³ (voir le graphique 4). En janvier 2015 on compte autour de 500 intérimaires au CPM, puis 1400 un an plus tard, en janvier 2016. A ce moment on revoit fleurir des affiches qui annoncent des missions d'intérim pour PSA dans les vitrines des ETT près de la place de la République et sur Internet. Celles-ci (voir la photo 5) exhibent des jeunes souriants habillés de l'uniforme gris de l'entreprise et écrit en-dessous : « L'automobile a besoin de vous pour répondre au succès du Peugeot 2008 ». On trouve parfois également durant cette période des affiches improvisées par les agences d'intérim, annonçant sommairement le nombre de recrutements et spécifiant à peine le type de mission (« 450 agents de production », « travail de nuit », « 2x8 », etc.). Comme on verra plus loin, ce type de recrutement contraste radicalement avec la sur-sélection de candidats qui ont prévalu les années précédentes.

Cette évolution se traduit aussi dans le travail des agents des différents organismes de gestion de l'emploi de la ville. Ainsi, le métier de cette conseillère de Sémaphore consiste formellement à « lever les freins à l'emploi » (dont elle reconnaît qu'ils comportent une partie « psycholo-

⁵⁴³ Comme le montrent les chiffres d'un rapport de l'Agence d'urbanisme de la région mulhousienne (AURM), la région a atteint son plus bas niveau d'emploi à la fin du premier trimestre 2015. On constate également un ralentissement de la perte d'emplois dans l'industrie automobile (-1712 emplois entre 2012 et 2015, contre -422 entre 2015 et 2016). Le rapport de l'AURM de janvier 2017 affirme également qu'il y a une « explosion » de CDD courts et une création importante de postes d'intérim. Voir : AURM, « Les évolutions récentes de l'emploi salarié dans la région mulhousienne. La reprise a (enfin) eu lieu », janvier 2017.

TU VIENS BOSSER AVEC NOUS ?

PSA
GROUPE
POLE MULHOUSE



L'automobile a besoin de vous
pour répondre au succès
du PEUGEOT 2008.

Rendez-vous dans nos agences partenaires :

Adecco



crit



Photo 5 : « L'automobile a besoin de vous pour répondre au succès du Peugeot 2008 » Annonce de recrutement d'intérimaires pour PSA-Mulhouse, juin 2017.

gique » et « sociale » importante) pour des jeunes sans diplôme, afin de les aider à trouver un contrat aidé ou une formation ; toutefois ses tâches changent radicalement dans les périodes où PSA recherche de nouveau des intérimaires, comme lorsqu'elle était à Pôle emploi où son travail consistait à faire du traitement systématique de centaines de dossiers pour PSA : « On m'a embauchée pour ça ».

- Quelle entreprise bénéficie principalement de ces contrats aidés ?

En majorité, très honnêtement, tout ce qui est d'ordre public. Le secteur privé, très peu. Tout le monde en bénéficie, mais tout ce qui est hôpitaux, les associations, tout ce qui est les aides à domicile, c'est vraiment plus associatif, des mairies, que le privé. Peu de privé par rapport au reste. Et Sémaphore a aussi pris quelqu'un en emploi d'avenir.

- Peugeot bénéficie relativement peu.

De cette partie-là, pas du tout. Par contre ce que Peugeot a bénéficié par le biais de Pôle emploi, parce que c'est à ce moment-là qu'on m'a embauchée pour ça, et je sais que cette année ils en ont fait, c'est les AFPR⁵⁴⁴ chez Pôle emploi. C'est un contrat d'insertion aussi, où pendant deux semaines, 15 jours, l'entreprise s'engage à former la personne et derrière ça il est dans l'obligation de lui faire un CDD, je crois que c'est 2 mois ou six mois maximum. Et Pôle emploi, on en a fait nous, au Pôle emploi Mulhouse, plus de mille. Il y a qu'eux qui ont le droit de faire ça. Les autres entreprises qui voulaient bénéficier de ça il y avait des restrictions bien plus imposantes. Il y avait une limite de personnes que là... On en a fait 600 ou 700 facilement. Et là, cette année ils l'ont refait. (...) C'est une sorte de contrat aidé. Sur ça, PSA a bénéficié d'aides de l'Etat. Le montant je ne sais pas, mais facilement on en a fait 800 personnes, pour PSA, en 2015. Je me souviens, on en a fait pendant deux, trois mois, on a fait que ça, les AFPR, c'était chiant. Et là en février ils en ont fait, pareil.

Pourtant, la barre reste haute dans l'accès à l'emploi intérimaire selon cette conseillère qui affirme : « Aujourd'hui en fait il y a tellement de personnes qui recherchent un emploi par rapport aux offres, que honnêtement les employeurs et nous on le voit dans l'intérim (...) que forcément on fait des sélections, on prend les meilleurs », pour spécifier ensuite que le principal critère de sélection reste le diplôme : « Ce qui fait que s'ils avaient pas un minimum d'un bac ou quoi, même un bac pro, c'était difficile ». Enfin, parce que la réorganisation de la production à l'usine s'étale sur plusieurs années, cette reprise du recrutement d'intérimaires s'avère très fragile et fluctuante. Par exemple, lorsque le système 1 (C4/DS4) s'arrête pour travaux en vue de la mise en place du mono-flux, en juillet 2015, quelque 450 intérimaires en CDD arrivent en fin de mission. Il en est de même, lorsque la direction du site met fin à l'équipe VSD (équipe du week-end) en juillet 2016,

⁵⁴⁴ L'Action de Formation Préalable au Recrutement est un contrat de formation financé en vue d'un recrutement en CDD.

mise en place en janvier : à cette occasion là encore, autour de 650 postes d'intérimaires ne sont pas renouvelés.

Il y a une difficulté particulière à accéder à des entretiens avec des jeunes ouvriers intérimaires : soit ceux-ci étaient toujours en poste et de ce fait se méfiaient de la réalisation d'un entretien sur leur emploi avec un inconnu, soit ceux-ci avaient fini leur mission d'intérim et étaient passés à autre chose (une autre mission d'intérim, reprise d'études, période de chômage, etc.). De plus, la baisse drastique de l'emploi intérimaire à l'usine a rendu difficile l'accès aux quelques intérimaires qui travaillaient le plus souvent dans la tournée de nuit, ou dans les équipes éphémères (équipe VSD, par exemple). De plus, comme le rappellent les enquêtes de Stéphane Beaud et Michel Pialoux, plus les individus sont fragiles socialement, moins ils sont dotés de ressources pour faire face aux institutions d'insertions, aux boîtes d'intérim, aux chefs, etc., et plus ils sont difficiles à atteindre⁵⁴⁵. C'est pour cela que nous avons essayé d'obtenir des entretiens avec des intérimaires à travers Luc, qui défend une politique de solidarité envers eux au sein de la CGT PSA-Mulhouse. De même, nous avons cherché à établir des contacts à travers les liens familiaux des ouvriers embauchés. Dans une région où l'emploi dépend fortement de PSA, dans plusieurs familles ouvrières, souvent les cousins, neveux ou fils sont ou ont été intérimaires à l'usine. Comme le dira un intérimaire : « Tous les jeunes de mon quartier sont passés à Peugeot. Tous, à 80%. On va dire, le système à Mulhouse, au bout d'un moment, quand t'es sans emploi, tu dois passer par là. » Enfin, il faut noter qu'il est plus difficile de faire des entretiens répétés avec des ouvriers intérimaires pour suivre leurs trajectoires une fois leur mission d'intérim terminée. Presque aucune de nos relances n'a abouti à un deuxième entretien.

2. « Je savais pas que c'était comme ça » : deux ouvriers du bâtiment à PSA

Ghani et Ziad font partie des intérimaires dont les missions d'intérim arrivent à leur fin avec la suppression de la tournée A du système 2 en mars 2012. Ces deux frères immigrés d'origine algérienne, arrivés en France autour de 2009 et de 2002 respectivement, ne sont pas habitués à travailler à l'usine. Ghani travaille dans le même secteur à PSA-Mulhouse que Luc et c'est grâce à ce dernier que nous négocions un entretien. Leur manière de parler et de s'habiller est très différente. Même si Ghani est plus jeune et qu'il est en France depuis moins longtemps que Ziad, il est beaucoup plus désinvolte que son frère, qui a par ailleurs un accent très marqué. Il monopolise la parole et s'ex-

⁵⁴⁵ BEAUD et PIALOUX, *Violences urbaines, violence sociale*, op. cit.

prime par un style direct et franc sur son expérience à l'usine et sur ses collègues de travail. Il a un look « jeune des cités », une coupe de cheveux courte et une tenue sportive.

Tous les deux ont travaillé au montage, l'un au système 1 et l'autre au système 2, en rectification finale et en habillage caisses respectivement, du mois de septembre 2011, jusqu'au mois de février et d'avril 2012. Ils manifestent en entretien et à plusieurs reprises tous les deux un attachement à leur métier d'origine, exercé également par leur père, et une certaine éthique du travail. Ghani est diplômé d'un CAP d'électricien du bâtiment, obtenu dans un lycée de Thann : « On faisait [des stages dans] l'industrie et le bâtiment en même temps avec le diplôme. Je faisais du BTP, tout ce qui est installations électriques. Franchement, c'était bien payé ». Il tire un bilan globalement très positif de cette période (« Franchement, c'était magnifique »). Quant à Ziad, il a obtenu un diplôme de peintre en bâtiment en Algérie avant de partir en France, où il travaille dans le BTP depuis 1994, le plus souvent en situation irrégulière. Il exprime lui aussi un rapport positif à son métier : « Dans le BTP, je connais mon travail, on me dit : « Va dans cet appart », je rentre dans l'appart, je dis : « Qu'est-ce qu'il faut faire ? » Je connais mon métier ». La raison pour laquelle ils ont accepté l'entretien tient au fait qu'ils sont tous les deux dans une posture de dénonciation, et qu'ils souhaitent « témoigner » de leur expérience à PSA. La mise en avant de leurs qualifications au cours de l'entretien s'explique par le décalage entre leurs premières expériences du travail dans le bâtiment et leur expérience d'un travail à l'usine en tant qu'intérimaires.

La crise économique a affecté fortement le secteur de la construction. Pour une partie des travailleurs immigrés qui s'étaient spécialisés dans le BTP, où ils pouvaient bénéficier de la protection de relations encore paternalistes, il devient de plus en plus difficile de trouver des missions d'intérim à partir de 2009. Cela en pousse certains à envisager une mission d'intérim à PSA-Mulhouse comme une étape transitoire dans le contexte d'une situation économique dégradée. Ils décident à plusieurs de se lancer dans l'inconnu en travaillant comme intérimaires dans l'automobile. Ziad dira à ce sujet : « Au début, j'avais pas le choix. Mais après, je savais pas que c'était comme ça ». L'entretien avec les deux frères portera sur leur entrée à l'usine, leur expérience du travail à la chaîne, les relations à l'atelier et leurs perspectives à l'issue de leurs missions d'intérim. Que ce soit à cause des chefs autoritaires, des conditions de travail difficiles réservées aux intérimaires ou des problèmes de santé qu'ils développeront ensuite, ils sortiront tous les deux fortement découragés par leur expérience de six mois de travail au CPM, au point de ne plus vouloir revenir. Cette expérience aura également pour conséquence la réévaluation de leurs choix passés et de leurs projets pour l'avenir.

Quand les deux frères arrivent à PSA en septembre 2011, ils ne savent rien ou presque des conditions de travail qui les attendent, hormis quelques mises en garde de la part de leurs amis. Ghani apprend après coup que son CAP d'électricien de bâtiment ne vaut pas grand chose à PSA. Sans savoir que les intérimaires occupent souvent les postes les plus difficiles que les embauchés les plus âgés ne sont plus capables de tenir, il pensait cependant pouvoir faire valoir son diplôme une fois arrivé à l'usine pour pouvoir échapper à un poste en chaîne.

- Comment-est-ce que tu es arrivé à travailler à Peugeot ?

Ghani : J'étais jeune diplômé, j'ai eu mon diplôme au mois de juillet [2011]. Juste au mois d'avril ma femme vient d'accoucher au même temps. J'étais obligé de trouver un travail pour subvenir aux besoins de mon enfant. J'ai postulé et j'ai postulé pour plein de boîtes, ça veut dire qu'ils m'ont dit : « Ecoutez monsieur, en ce moment le bâtiment c'est mort, c'est un petit peu calme ». Ils m'ont dit : « Si vous voulez postuler pour Peugeot, vous travaillerez jusqu'au mois de mars, au mois d'avril ». Moi quand j'ai postulé à Peugeot, j'ai pas postulé pour le montage, j'ai pas postulé à la chaîne, j'ai postulé pour la maintenance. Tout ce qui est installation électrique. J'ai postulé pour ça. (...)

- Et comment est-ce que justement tu es arrivé au montage ? Ils t'ont dit directement : « Va au montage » ?

Ghani : Moi je suis arrivé là-bas, je savais pas en fait. Le matin lorsqu'on est arrivé là-bas, quand tu viens d'arriver, ils nous prennent tous ensemble, devant la porte, et ils commencent à repartir, ça, ça, ça, après moi ils m'ont ramené au montage. Direct. Ils m'ont formé au montage et après j'ai dit : « Ecoutez, moi j'étais la maintenance ». Ils m'ont dit : « Ouais, ça va pas être possible, on a assez de monde dans la maintenance, voilà on verra avec le temps ».

Ziad : Toujours ils disent ça : « Avec le temps ».

La déception de vivre une déqualification par rapport à son diplôme dans le bâtiment se double de l'apprentissage de la discipline de l'atelier et du traitement différencié entre embauchés et intérimaires. Ghani travaille les premiers mois au remontage des portes. Luc occupe le poste où l'on démonte les portes des C4 au système 1 lorsque les voitures arrivent du ferrage. Ces portes partent après à l'atelier habillage portes pour être ensuite remontées par Ghani en fin de chaîne. Remonter les portes est un travail très physique qu'un embauché comme Luc, avec vingt ans de travail à la chaîne derrière lui, ne pourrait pas tenir. L'enjeu de « tenir son poste » est, depuis toujours, tant pour les intérimaires que pour les embauchés, un enjeu central du travail ouvrier, mais il se pose différemment pour les uns et pour les autres. Au-delà de la dimension physique du travail, il met en danger l'amour-propre des intérimaires qui n'arrivent pas à suivre les cadences. : « Je suis jeune, je suis jeune diplômé, j'ai un diplôme, je suis pas comme ça. Tu sais quoi, le problème des chefs, les intérimaires, les embauchés, ils sont pas traités pareil. C'est pas le même poste. »

Il en est de même avec le rythme du travail puisque selon sa vision des choses, ce sont « eux » qui le font « couler »⁵⁴⁶. Il ne définit pourtant pas cet « eux » qui peut recouvrir tantôt les embauchés (il mettra en cause les caristes qui ne livrent pas à temps les portes : « Cariste ça va », « t'es sur une chaise et tu tournes »), tantôt les chefs, tantôt la direction ou l'organisation du travail : « Tu viens de te réveiller, ça fait pas une demi-heure que t'es réveillé. Tu montes la première porte, tu coules forcément ».

Dans le cas des deux frères, il n'y a pas l'expérience d'« une transmutation de l'homme en ouvrier »⁵⁴⁷, mais celle d'une transmutation de l'ouvrier du BTP en ouvrier d'usine. L'apprentissage de la discipline à l'usine se fait aussi par l'intégration d'horaires de travail réguliers : « L'entrée dans la discipline de l'usine commence avant l'entrée effective dans l'usine. L'entrée dans la discipline d'usine commence dès le moment où l'individu se réveille et se lève pour se préparer à prendre le car. »⁵⁴⁸ C'est ce qu'explique Ziad, qui n'hésite pas à comparer le travail à l'usine avec une prison : « Pour moi la vie dans une usine c'est comme la vie dans une prison. Dans une usine ou dans une prison, c'est pareil... Tu sors jamais de la même manière. » C'est également ce qu'exprime Ghani, lorsqu'il compare la discipline horaire dans le bâtiment (« T'avais le temps de fumer une cigarette... ») avec le travail à PSA, ou ce qu'il expose dans l'extrait d'entretien suivant, où il est question des horaires.

Ghani : Le jour pour moi maintenant c'est le cimetière. On en parlait avec des anciens, on commence à 5h25 du matin. Je rentre à la maison, il est 14h. Tu rentres à la maison, t'es fatigué, t'as envie de te reposer, faire une sieste, jusqu'à six heures. Après, le soir tu vas pas t'endormir, t'arrives pas à t'endormir. Le lendemain c'est pareil. Après quand tu commences à prendre l'habitude du matin, t'as rien à faire l'après-midi. T'as pas d'après-midi, il y a pas de rythme. Si tu veux prendre un rendez-vous avec un conseiller, la banque, le médecin, il faut tout le temps calculer, ouais ce médecin est du matin, j'attends la semaine suivante. Les horaires c'est catastrophique.

Ziad : Tu travailles, tu rentres, tu manges, tu dors... T'as pas le droit de respirer. Sauf si tu as un truc bien et tranquille.

Ghani : Comme les RG, ou les RU ! Elle [la cheffe] fout rien de la journée ! Elle va et vient toute la journée et toi tu travailles pendant la journée, t'es fatigué. Même pas deux, trois, quatre secondes, rien que trente secondes, elle vient : « Il faut pas arrêter ! » Je suis pas un robot non plus, je suis pas un robot, je suis un être humain, je me fatigue. Même des fois le robot il tombe en panne, c'est pareil. « Non, il faut pas l'arrêter ! Le RG va m'engueuler. » Mais, faut pas abuser non plus, c'est pas la fin du

⁵⁴⁶ Terme indigène qui désigne le fait de ne pas arriver à suivre la cadence.

⁵⁴⁷ L'expression est de Simone Weil, reprise par Henri Eckert, *op. cit.* p. 73.

⁵⁴⁸ *Ibid.*, p. 80.

monde. Moi quand j'ai mal au dos, elle m'a dit : « Non, tu vas reprendre ton poste ». Je dis ok, je reprends mon poste, si elle s'arrête la chaîne, c'est pas de ma faute. Je l'ai arrêtée, 50, 60 fois. Je l'ai arrêté combien ? Une seconde ou deux secondes. C'est juste le temps de régler les manipulateurs. Elle descend et elle me dit : « Tu me l'arrêtes pas, si tu commences à me faire ça, je vais te virer tout de suite. » « Je porte la ceinture, j'ai mal au dos, vous comprenez ? » Elle me dit : « Non, t'as pas mal au dos, tu fais exprès, tu fais le feignant. » Je lui ai ramené une radio, j'ai dit : « Ça c'est quoi ? Regardez ma colonne vertébrale comment elle est. Comment elle est devenue à cause de vous. Le jour où je suis rentré, moi j'étais aptitude (*sic*), je suis passé au médecin du travail, j'étais en bonne santé, regardez ce que vous m'avez fait ». Elle me dit : « Non, mais c'est pas notre faute si tu sais pas travailler ». (*Pause*) Ils peuvent pas assumer. Ils assument pas. S'ils te font du mal, ils peuvent pas l'assumer. Non, c'est pas notre faute, qu'on sait pas travailler. Ils te mettent dans un poste où je travaille, je travaille 35 heures dans le même poste, j'ai jamais changé dans ma vie depuis que je suis là-bas. Je lui dis : « Changez moi le poste, laissez-moi respirer un petit peu, laissez-moi changer ». Elle me dit : « Non, on peut pas faire ça ».

Pour Ghani comme pour Ziad, leur expérience du travail à la chaîne aura de lourdes conséquences, car seulement après quelques mois au montage ils développent tous les deux des maladies qu'ils attribuent au travail à la chaîne (une scoliose qui l'empêchera de tenir le poste dans le cas de Ghani, une migraine persistante dans le cas de Ziad). Ghani nous fait part alors de ses tribulations pour pouvoir changer de poste et en même temps ne pas être arrêté avant la fin de sa mission d'intérim, ce qui voudrait dire également perdre ses indemnités de fin de mission (IFM), une grande partie des revenus des intérimaires. Sa position est alors dans un délicat entre-deux puisque s'il ne peut plus tenir physiquement son poste, il se voit aussi obligé de mentir au médecin pour qu'il le déclare apte (« Je suis allé au médecin du travail, j'ai carrément menti parce que je suis marié, j'ai un enfant à nourrir, j'ai une famille, j'ai un loyer à payer »). Après être allé chez le médecin, il est provisoirement changé de poste. Pourtant, après un deuxième arrêt maladie, l'agence d'intérim Crit l'appelle pour lui dire de ne plus revenir.

Leur fin de mission au moment où l'usine se vide de ses intérimaires est vue comme une opportunité par les deux frères. Il s'ensuit que dans un contexte où les missions d'intérim se raréfient, et à partir de leur apprentissage de la dureté du travail à la chaîne et de l'ambiance dégradée au sein de l'atelier, des intérimaires comme Ghani redécouvrent « les charmes de l'école »⁵⁴⁹ et envisagent de faire des formations pour travailler là où ils pourraient à la fois être reconnus socialement pour leur expérience et avoir un salaire suffisant pour entretenir leur famille. Ainsi, on peut lire dans ses propos la frustration de ne pas exercer ses compétences. Il ne vise pas tant une sortie de la

⁵⁴⁹ BEAUD et PIALOUX, *op. cit.* p. 194.

condition ouvrière qu'une sortie de l'usine, c'est-à-dire la recherche d'une échappatoire qui le mène loin du travail à la chaîne et de sa discipline, par exemple vers l'autonomie des ouvriers qualifiés du bâtiment. Il reconnaît après coup la faiblesse de son CAP d'électricien du bâtiment et le retard qu'il a à rattraper pour combler l'écart entre ses visées et ses chances objectives. L'impossibilité de faire un bac pro quand il était au lycée lui apparaît maintenant à ses yeux comme un obstacle alors qu'il a de grands projets de mobilité professionnelle et sociale.

Ghani : Ça a changé, parce que moi je travaillais dans l'industrie, c'était pas pareil quand je faisais des installations pendant la formation, tout ce qui est disjoncteurs, c'était hallucinant de travailler dans l'industrie. Moi je me disais ça va être la même chose à mon avis. Après quand je suis arrivé, laisse tomber, c'était un cauchemar. C'était un cauchemar et heureusement je me suis réveillé tôt. Sinon, je me serais retrouvé sur un fauteuil roulant, avec un début de scoliose à l'âge de vingt ans. C'est pas agréable.

- Au lycée tu pensais faire quoi justement ?

Ghani : Franchement au lycée, je pensais faire quoi ? Si ma copine elle était pas tombée enceinte, moi j'aurais voulu faire un bac pro et après un BTS. C'est ça, mais après on n'a pas toujours ce qu'on veut. C'est venu, c'est venu, voilà. Mais là, je travaille un peu pendant l'été, mais l'année prochaine je reprends un BTS. J'ai trouvé un lycée à Montbéliard, en génie électronique. (...) J'ai fait CAP ici, je voulais faire un bac pro après. J'étais pas malheureusement... Ça m'empêche pas, l'année prochaine, j'ai trouvé un lycée comme j'ai dit avant. Je fais un BTS génie électronique, je peux aller en Suisse, je peux même aller sur Paris, je me déplace. Quand t'as un grand diplôme dans la poche, un CAP c'était avant un BTS, tu peux faire quelque chose. CAP à Paris ? Laisse tomber. (...) Tout ce qui est industriel, ultra-technique ça m'intéresse, mais tout ce qui est chaînes, remontages porte, c'est bon, c'est fini. Plus jamais quoi. C'est ça le problème, parce que eux quand ils prennent les intérimaires, ils les font souffrir, ils les traitent pas normal. La plupart des gens que je croise ils disent : « Ouais, j'en ai marre ». Parce qu'ils ont vécu ce que moi j'ai vécu. Moi quand je suis entré on m'a dit : « Ghani, tu sais quoi, tu vas regretter ». Mais arrêtez ! Des amis à moi, parce qu'ils ont déjà travaillé dedans. « Ghani tu vas regretter ». Mais arrêtez ! « Viens voir quand même ». Ils ont raison, ils ont raison. Ma santé elle est partie en cacahouète.

Leur entrée à l'usine se fait dans une période où l'intérim à PSA est la seule perspective, faute de mieux pour des ouvriers du bâtiment avec un CAP ou un diplôme équivalent. Repartir à la recherche d'un emploi apparaît alors comme une aventure peu réjouissante, à moins de faire jouer les liens interpersonnels (Ziad : « Je connais des patrons ») ou envisager une formation. Comme nous le verrons par la suite, la fin d'une mission d'intérim ouvre une période d'incertitude pour les jeunes peu ou pas diplômés.

3. *Après une mission d'intérim : la traversée du désert*

3.1. *La découverte retrospective des avantages du travail ouvrier*

Le cas de Kevin, beau-fils de Saïd (cf. chapitre 5), est exemplaire pour comprendre la situation des jeunes ouvriers intérimaires après la crise du groupe PSA et les conséquences de la baisse drastique de l'offre de l'emploi intérimaire dans la région de Mulhouse. Sa trajectoire à l'usine et pendant les années qui ont suivi sa fin de mission montrent la transformation du rapport à l'emploi intérimaire de toute une frange de la jeunesse populaire, de même que l'expérience qu'ont des jeunes des organismes d'insertion tels que la Mission locale, ou des associations de quartier. Kevin a travaillé au ferrage en tournée de nuit au CPM à peu près pendant la même période que Ziad et Ghani. Cette fois, nous réalisons un entretien en mai 2015, c'est-à-dire à un moment où l'emploi intérimaire de PSA-Mulhouse commence à peine à remonter (500 intérimaires travaillent sur le site en janvier 2015). Il tire un tout autre bilan que les deux frères de son expérience à PSA : « Moi je dirais que c'est une bonne expérience. Après, moi j'ai été bête d'avoir refusé un CDI. » À l'époque où il commence sa mission d'intérim (2011), PSA-Mulhouse emploie encore quelque 2 100 intérimaires, c'est-à-dire 25,5% de l'effectif total de l'usine. C'est aussi grâce à son beau-père qu'il est pris prioritairement pour une mission d'intérim d'un an dans un poste en ligne de montage au ferrage après une courte expérience dans la coiffure.

Après un CAP coiffure, Kevin s'oriente dès le départ vers un métier de coiffeur. Il fait des stages dans le salon d'une de ses tantes en Suisse et travaille ensuite avec une patronne chez qui il souhaite passer son brevet professionnel. Malgré une très mauvaise paie (« J'étais en CAP, je touchais 700 euros par mois (*Rire*). C'est pas super »), il rêve d'ouvrir un salon de coiffure à lui. Pourtant, le salon où il travaille ferme soudainement et la promesse d'embauche dans un autre salon suisse n'aboutit pas, malgré les promesses du patron. De cette période, Kevin tire la représentation d'un marché du travail volatile, où les promesses d'embauche valent peu. Il se dit « dégoûté » et « refroidi » par la coiffure : « Ça m'a un peu ralenti ».

Son entrée à l'atelier ferrage de PSA en tournée de nuit se fait dans le contexte de cette déception. Il découvre alors un monde radicalement nouveau, loin des relations paternalistes du milieu du petit patronat de la coiffure. À cela s'ajoute l'ambiance particulière en tournée de nuit, où les chefs sont moins présents et où les ouvriers jouissent d'une certaine autonomie : « Il y a moins de chefs, les gens sont plus cool, il y a moins de tensions. Quand il fait chaud, il fait déjà moins chaud

que la journée, c'est beaucoup plus agréable de nuit ». Très vite, Kevin devient un intérimaire « exemplaire » sur plusieurs aspects : il fait des heures supplémentaires sans hésiter, ce qui lui permet de toucher un salaire incomparablement supérieur à celui de son stage en coiffure (il dit toucher jusqu'à 2400 euros par mois) et il cherche à se former sur plusieurs postes (« Moi je connaissais tous les postes de la ligne parce que j'avais pas envie de faire à chaque fois un ou deux postes »).

Cette expérience du travail transparait en entretien dans sa vision des embauchés, teintée parfois de mépris. Il leur reproche d'entretenir une mauvaise ambiance et d'être toujours entre eux, il les voit « bousillés », « amochés », ou encore devenus presque fous par le travail. Kevin parle aussi avec fierté de son refus des postes les plus faciles, dans lesquels il dit s'ennuyer, et du fait d'aider les salariés plus âgés qui « coulent » en leur donnant un coup de main. En entretien, il exprime surtout un rapport instrumental au travail. Pour lui, cette mission d'intérim d'un an devait lui permettre de se réorienter, peut-être même de se relancer dans la coiffure en ouvrant son propre salon : « Je parlais du principe que j'étais intérimaire, je m'en foutais de ce qui se passait. Par exemple, ils faisaient leur réunion, la production-ci, la production-ça, moi je restais dehors ». Cette attitude l'a poussé à s'opposer au chef à plusieurs reprises, qui exigeait de lui la participation aux débriefs en début de poste : « Au final on venait me chercher par la peau du cul parce qu'il fallait venir, mais honnêtement je restais un an, mon but c'est pas d'être embauché ici, donc moi je m'en fous. »

Nous pouvons donc comprendre son refus d'une embauche en CDI à la fin de sa mission non seulement à partir d'une vision négative du travail à l'usine et de ses conséquences, mais aussi à partir de son rapport à l'avenir à ce moment-là, indissociable de son rapport au travail intérimaire : cette décision révèle que pour les jeunes avec ses propriétés sociales, qui sont en attente de réorientation, que ce soit vers une nouvelle formation ou vers un nouveau métier, une mission d'intérim est une étape quasi-naturelle. La trajectoire de Kevin nous éclaire donc quant aux stratégies que des jeunes partageant ses propriétés sociales adoptent devant l'entrée sur le marché de l'emploi dans une région fortement dépendante d'une seule industrie. Tant que PSA fournissait un grand nombre de missions d'intérim, jusqu'en 2011, la question de la stabilisation des parcours était sans cesse repoussée au lendemain. Il en est de même pour d'autres jeunes ayant fait des études sans conviction quant à la poursuite d'une carrière qui corresponde à leur diplôme. C'est, par exemple, le cas de Mathieu, diplômé d'un baccalauréat STMG marketing (qu'il qualifie lui-même de « pauvre bac »), entré en intérim en mars 2010 et qui a fait le choix d'accepter une des rares embauches qui s'ouvraient au ferrage au mois de décembre de la même année : « Je me suis dit je vais

faire cinq, six mois, dix mois [d'intérim], j'en sais rien, je vais me barrer parce que voilà je vais arrêter mon contrat. (...) Mon chef à l'époque m'a dit : « Ecoute j'ai une feuille si tu veux être embauché ». J'ai dit : « Ouais », mais vraiment sans espoir. »

À l'inverse, dès que le marché du travail intérimaire s'est dégradé, le passé peut alors apparaître pour certains comme une période favorable, dont ils regrettent parfois de n'avoir pas saisi les opportunités. Ainsi Kevin parle de sa mission d'intérim à PSA avec regret dans l'extrait suivant, où il vante les conditions de travail au ferrage (où le travail a pourtant la réputation d'être difficile) et le salaire qui les accompagnaient, en les comparant avec sa mission d'intérim actuelle dans une usine de charcuterie en Suisse. Kevin occupe cet emploi transfrontalier après avoir passé un an au chômage suite à la fin de sa mission d'intérim. Comme il le dit, pour les jeunes sans diplôme, les offres sont limitées : à défaut de travailler chez Peugeot, ils peuvent essayer de trouver un emploi dans les usines de l'autre côté de la frontière (« Peugeot mais en saucisses »).

- Donc, t'as fait un an à PSA, système 1, système 2, t'as appris tous les postes, et à la fin, ils t'ont proposé une embauche.

Ouais, ils m'ont proposé une embauche, parce que d'un côté Saïd lui il pouvait pousser, je pouvais avoir un soutien. Le chef, même s'il y a eu deux trois altercations, mon chef n'aimait pas Saïd en plus, ils s'étaient déjà pris la tête les deux. Il m'avait déjà prévenu Saïd, il m'a dit : « Lui il m'aime pas, on s'est déjà pris la tête ». Il pouvait pas trop me kiffer, mais vu qu'il avait pas trop de problèmes avec moi au niveau du travail, il pouvait rien me dire. Tout ça je trouve aussi moche, parce que c'est de la rancune vis-à-vis de mon beau-père, ou je ne sais pas. Je le voyais qu'il avait quelque chose contre lui. Ils m'ont quand même proposé le CDI, ils m'ont proposé le CDI et voilà. J'étais jeune, je me suis dit : « Non, je veux pas, je veux pas ». Alors que quand j'y repense, honnêtement... *(Pause)* C'est pas quelque chose de mortel à faire, c'est pas quelque chose qui va vous bousiller la vie, je pense. Là où j'étais, au ferrage, là où j'étais, c'était vraiment bien. Après, je sais qu'au montage, c'est beaucoup plus difficile. J'ai des amis qui y étaient, franchement c'est beaucoup plus difficile, c'est... Certains postes sont vraiment lourds, la cadence elle est plus rapide au montage apparemment. C'est des câbles à passer, c'est des trucs difficiles quoi. Nous c'est vraiment que de la tôle, de la ferraille, c'est...

- Pourquoi tu ne voulais pas ?

Comme je dis, moi à la base, au début je me disais que je n'ai pas envie de finir comme la plupart, quand on regarde, ça fait vingt ans qu'ils y sont... Je te dis honnêtement, il y en a qui sont amochés quand même. Tu les vois, ils commencent à gueuler dans la nuit. *(Il crie)* C'est pour rigoler, mais bon. Ils ont quand même un délire. (...) Je trouve que ça bousille. Saïd il m'a dit : « C'est fatigant aussi à la longue ». Après, tout le monde ne devient pas comme ça non plus. Moi j'aurais pu très bien tenir. J'ai travaillé par la suite en Suisse. C'était un truc beaucoup plus dur, beaucoup plus d'heures, beaucoup plus rapide. Moins lourd, moins de charges. C'étaient des saucisses. Mais beaucoup plus rapide, plus de pressions et tout ça. Là c'était dur honnêtement, dans des chambres froides tout le temps, ça c'est

chiant. Je me disais, franchement, Peugeot, j'atteins mes 2400 euros de salaire en faisant mes heures sup. Honnêtement, sur une heure d'heure sup, j'ai dû faire 30 minutes, mais c'était compté une heure. Franchement, c'est que bénéfique. Faut juste trouver le bon plan en fait, les bons postes... Après, c'est toujours aléatoire, suivant là où on tombe en intérim. En fait l'intérim vous dit vous faites des vœux, mais vous êtes pas sûrs d'avoir ça. Après, quand vous êtes en formation une semaine là-bas, vous demandez si vous voulez être de journée ou de nuit. Moi j'ai fait la demande de nuit, heureusement il y avait deux places à promouvoir et j'ai eu la place de nuit, j'ai eu de la chance. Et sinon, c'est rare d'avoir les postes qu'on veut là-bas quoi.

- *T'as refusé ton CDI, et après t'as fait quoi ?*

Après j'ai galéré (*Rire*). Après c'était petite mission d'intérim par-ci, par-là. J'ai travaillé en Suisse. Attends, je dis des bêtises. Parce qu'après Peugeot je suis resté un an au chômage. Peut-être un petit peu moins et après je suis parti de chez mes parents, au chômage aussi. J'ai trouvé des tafs après, par-ci, par-là, intérim à droite, à gauche, je suis parti sur Saint-Louis, plus vers la Suisse. Après, là je travaille à la frontière, c'est pour les frontaliers. Ceux qui n'ont pas de diplôme : c'est un peu Peugeot mais en saucisses. Là-bas j'ai galéré, je touchais 2400 euros, alors que de nuit en faisant des petites heures sup pas trop fatigantes, j'arrivais à 2400 euros. Je me suis dit, là, franchement, je commence à avoir mon appart, je me suis dit là j'aurais eu mon CDI, mon appart. Je serais pas tous les jours en train de me dire... J'avais loué, mais le problème c'est qu'après tous les mois se dire qu'on va avoir le salaire, mais le mois prochain on l'a plus... C'est quand même chiant. Si j'avais eu mon CDI j'aurais pas eu de problème, je serais tranquille avec mon taf, et franchement ce serait super bien passé quoi.

- *T'as pas pensé à repostuler à Peugeot ?*

Si, je voulais. Mais le problème c'est que quand je revoulais j'étais sur Saint-Louis, c'était à 30 minutes de route. 30 minutes de route, moi ça m'embêtait. Quand j'étais à Sausheim chez mes parents, c'était à 10 minutes en voiture, je préfère être proche de là où je travaille, comme ça au moins c'est plus accessible. Après, là par la suite, si j'avais pas l'idée d'aller à l'armée, ouais, je repostulerais à Peugeot. Ça c'est sûr. Là, si je passe les tests et que je les réussis pas... Mais bon, faut vraiment y aller pour pas les réussir aussi. Je me dis que je vais repostuler boîte d'intérim à Peugeot. Je me dis c'est dans le coin, c'est un taf sûr, je sais que si on se donne les moyens, on peut être embauché. Après, voilà, je sais que au final quand on retombe dedans, on peut pas retomber dans le même service qu'on était. C'est seulement en dessous de deux ans, il me semble. Deux ou trois ans. En gros, pendant deux ans je peux plus y retourner. Après mon année au ferrage, pendant deux ans je pouvais plus retourner au ferrage. Du coup faudrait que j'attende un peu plus. Par exemple, maintenant ça se trouve je peux y retourner quoi. Ça m'arrangerait d'ailleurs. Ce serait cool si j'y retourne. (*Pause*) Si, je repostulerais à Peugeot, franchement, c'est à refaire.

Au moment de l'entretien (mai 2015), Kevin a enchaîné pendant quatre ans des périodes de chômage suivies de contrats courts, que ce soient des contrats d'insertion ou des missions d'intérim, dont un contrat aidé d'insertion en tant qu'éboueur dans une petite commune rurale en région mulhousienne. Il retombe ainsi dans la catégorie des jeunes qui font un va-et-vient entre l'emploi et le

non-emploi, ceux dont l'intégration professionnelle s'annonce « laborieuse »⁵⁵⁰. En témoigne la multiplication des contrats et des employeurs et le fait qu'il confond dans son récit périodes d'emploi et de recherche d'emploi et l'ordre dans lesquelles celles-ci se sont succédé, ou enfin le fait qu'après quatre ans de « galère » il envisage d'entrer dans l'armée comme afin de remettre à plus tard le problème de son insertion professionnelle. S'il regrette aujourd'hui de ne pas avoir accepté le CDI que PSA lui avait proposé à la fin de sa mission, c'est qu'il ne savait pas qu'il aurait autant de mal par la suite à trouver un emploi stable : « J'étais jeune, je savais pas ce que je voulais, je voulais pas finir ma vie à Peugeot et puis je me suis dit ça sert à rien, alors qu'au final, quand j'y pense c'était quand même quelque chose de bien. »

3.2. Une domestication réussie

Comme d'autres jeunes sans diplôme, dépendant de l'état du marché du travail intérimaire, il subit de plein fouet la baisse drastique de l'offre d'emploi dans l'industrie dans la région. En effet, si avant 2012 les ETT pouvaient garantir d'une place provisoire dans une des usines de la région, PSA ou un de ses nombreux sous-traitants, ce n'est plus le cas au moment de l'enquête (« En intérim maintenant, je te dirais, honnêtement, ça vaut plus le coup »). Ceci le pousse à avoir d'autres méthodes de recherche d'emploi, comme le dépôt de CV en candidat libre, ou la recherche d'emploi sur Internet (*Facebook, Le bon coin, etc.*), sans succès. Ce nouvel échec explique que Kevin se réfugie dans Réagir, association d'insertion professionnelle fondée en 1985, orientée vers les populations des quartiers Nord et Ouest de l'agglomération mulhousienne (Illzach, Sausheim, Baldersheim, Battenheim, Rixheim, Habsheim et Dietwiller).

Il est intéressant de noter que Kevin partage seulement quelques caractéristiques avec des jeunes « éloignés de l'emploi » qui ont souvent recours à ce genre d'organismes. Volontariste et déterminé, il a l'air d'avoir toujours eu, du moins dans une reconstruction *a posteriori* de sa trajectoire, un projet d'insertion professionnelle autour de son métier d'origine. Il apparaît alors aux yeux de la conseillère de Réagir comme un jeune « motivé » et qui se soumet aux injonctions nécessaires pour bénéficier d'un contrat aidé. En ce sens, nous retrouvons dans le rapport que Kevin entretient avec Réagir et à sa conseillère ce que Gérard Mauger appelle la domestication des « habitus caractéristiques des formes contemporaines de la culture de rue propres aux jeunes sans capital scolaire ni expérience professionnelle et sans autres ressources que leur force physique et/ou morale ». Cette

⁵⁵⁰ L'expression est d'Henri Eckert et de Virginie Mora dans « Formes temporelles de l'incertitude et sécurisation des trajectoires dans l'insertion professionnelle des jeunes », *Travail et emploi*, n° 113, 2008, p. 31-57.

domestication a pour but final d' « inculquer ou conforter une sorte d'habitus entrepreneurial, au sens où chacun(e) est en effet appelé(e) à devenir « entrepreneur de soi-même » »⁵⁵¹. La sur-sélection des jeunes dans l'accès aux contrats aidés en période de crise (qu'ils savent de durée déterminée, souvent mal rémunérés et dans des conditions de travail difficiles) peut s'apprécier seulement à partir de la comparaison avec les méthodes d'embauche à l'œuvre dans l'industrie automobile jusque dans les années 1980, à un moment où le rapport de forces était en faveur des jeunes ouvriers qui entraient dans le marché du travail. Nous pouvons le lire dans le récit que fait Bob (cf. chapitre 7) de son embauche à l'usine au début des années 1980 : « Tes tests j'en ai rien à foutre, moi je viens pour bosser, tu veux de moi ou pas ? ».

On voit aussi un changement d'attitude chez Kevin, produit par le décalage entre la facilité de l'obtention d'une mission d'intérim à PSA en 2011 et la « galère » de la période 2011-2015, dans la description qu'il fait de son rapport à sa conseillère. Il se montre plus « docile » et coopératif par rapport aux attitudes d'insubordination qu'il avait pendant sa mission d'intérim à PSA⁵⁵². Enfin, si pendant sa mission d'intérim à l'usine il se voulait un « animateur » de l'équipe de travail (« En fait si j'étais pas là, l'ambiance il y en avait pas. *(Rire)* »), il a maintenant un discours qui dénigre les autres jeunes qui se reposeraient trop sur les missions d'intérim : il se distingue de ceux qui « attendent », qui « se bougent pas », et il porte sur eux un discours qui risque à tout moment de tomber dans une critique des « assistés » et des « cassos ».

Moi ça fait... *(Il réfléchit)* quatre ans en tout que je cherche du taf en intérim. En intérim maintenant, je te dirais, honnêtement, ça vaut plus le coup. Moi je préfère déposer des CV dans les entreprises directement que de passer par l'intérim. Parce que l'intérim, là j'ai un copain il travaille dans le bâtiment, c'est une semaine par-ci, trois jours par-là. Moi j'ai une [boîte d'] intérim qui une fois m'a appelé pour un jour. Je dis, honnêtement, moi on m'appelle pour un jour... Je pense que les gens d'aujourd'hui ils ont besoin de quelque chose qui dure. Après, c'est sûr qu'on peut pas toujours avoir quelque chose qui dure, tout le monde ne peut pas l'avoir. Mais tu te dis, il y a assez de boulot partout. Après les gens aussi ils pensent qu'à aller à la boîte d'intérim, ils les appellent le matin, hop tac tac, j'appelle, c'est bon, c'est fait. Pour moi rechercher du boulot c'est quand même, je dis ça maintenant, mais je le faisais ça avant, c'est quand même démarcher. C'est aller, je vois une enseigne, je dépose un CV, voilà. C'est du contact direct avec l'employeur et on peut plus atteindre un CDI ou un CDD vis-à-vis de ça. C'est

⁵⁵¹ MAUGER Gérard, « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°136-137, 2001, p. 5-14.

⁵⁵² « Le conseiller est d'autant plus enclin à faire des efforts, à chercher une solution, que le demandeur lui apparaît « motivé », présente « bien », c'est-à-dire ne souffre pas d'antécédents, ni d'un « parcours » trop instable (multiplicité de petits boulots, abandons, ou « accrochages »). Le bon demandeur est celui qui affiche une certaine disponibilité et de la bonne volonté, laissant entrevoir des « possibilités » et des espérances. », BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 53.

sûr. Après c'est des fois eux qui proposent : « Voilà on aimerait des intérimaires pour postuler à cette boîte d'intérim. Vous êtes venu chez nous, on va vous prendre ». Ça peut marcher comme ça, je dis pas. Mais après les gens pensent qu'on peut se reposer sur les boîtes d'intérim aussi, alors qu'il faut pas se reposer sur ça. De nos jours, je trouve qu'ils proposent beaucoup, il y a maintenant Facebook aussi, moi j'ai une boîte d'intérim là où j'étais au chômage, Adecco, je l'ai rajouté sur Facebook, j'ai vu une annonce, j'ai appelé, l'après-midi je suis allé signer le truc, mais au final j'ai toujours pas eu de nouvelles... Et même pas d'appel alors que je suis allé signer les papiers pour aller là-bas. Je dis : « C'est quelle entreprise ? » « Ah, mais je peux pas vous dire encore ». Ok, mais c'est ça ce que je trouve un peu dégueulasse. Les intérim c'est vraiment un peu aléatoire, c'est...

- *Mais ça a changé un peu ? Ça a toujours été comme ça ?*

Moi depuis que je cherche c'est toujours comme ça. Donc ça fait au moins... Moi je peux dire cinq ans que c'est comme ça. Après, avant, vu que j'étais à l'école je peux pas dire. Mais honnêtement, là pendant cinq ans c'est vrai que c'est de plus en plus difficile, quand même.

- *Passer par les intérim, tu le ferais moins ?*

Ah, oui, maintenant je le ferais moins si je cherche du taf. Après, pour Peugeot, ouais, je sais que j'irais à une boîte d'intérim. C'est beaucoup les boîtes d'intérim qui travaillent avec Peugeot. Pour les grandes entreprises comme ça je veux bien qu'il faut passer par l'intérim. Parce que tu peux pas aller là-bas... Après, genre Décathlon, des trucs comme ça, moi je suis déjà allé déposer des CV, et des trucs comme ça. C'est mieux, c'est beaucoup mieux. Les gens déjà ils voient votre CV, ils sont là et c'est pas une intérim qui envoie tel et tel cancre, enfin on sait pas trop qui... Je pense que l'entreprise aussi est un peu réticente vis-à-vis de... Là c'est le patron qui va recevoir. Donc moi je pense que le jour où j'aurai mon entreprise, je préférerais que les gens viennent... Qu'ils me contactent moi directement. Maintenant ce qui marche bien c'est aussi le bon coin. Le bon coin fait beaucoup d'annonces, les entreprises font beaucoup d'annonces pour des travaux. Enormément, énormément même. Après les boîtes d'intérim passent aussi par le bon coin. Crit et tout ça passent par le bon coin maintenant.

- *Pendant la période où t'as été au chômage, t'es passé par la Mission locale pour l'emploi ?*

La fois où j'étais resté vraiment un an au chômage, honnêtement j'ai fait comme tous les jeunes, je me suis reposé sur les intérim, sans trop vraiment les pousser eux. C'est-à-dire j'appelle le matin, je disais voilà est-ce que vous avez quelque chose ? Non. Ok, merci. Des fois des matins j'appelais pas parce qu'au final j'avais mon chômage de Peugeot, c'était un SMIC. J'avais 1100 euros, honnêtement j'avais pas envie de travailler (*Rires*). Et après je pars du principe aussi que le chômage pour moi c'est à prendre, c'est un droit. Pour moi, si on fait un travail de 18 ans jusqu'à la retraite, tout le chômage qu'on a accumulé ça va dans l'Etat, nous on récupère pas. Donc, d'un côté je me dis que nous on a droit de profiter de ça, pourquoi ne pas en profiter quoi ? Faut profiter de ce qu'on a. (*Pause*) Faut arrêter. On nous retire assez d'argent pour ci, pour ça. Autant prendre des droits.

- *Je dis ça parce qu'ici il y a une mission locale pour l'emploi, Sémaphore, où les jeunes vont quand ils cherchent...*

(*Il m'interrompt*) Ça par contre, moi je voulais en venir là, moi je trouve que Sémaphore, et aussi Ré-agir, c'est sur Illzach, j'étais chez eux, honnêtement, c'est... c'est terrible. Je te dis honnêtement, je le conseillerais à tous les jeunes qui pourraient le faire. Sémaphore, à la rigueur, j'ai essayé quand j'étais plus jeune. Genre, d'aller voir pour des CV, ils vous aident pour les CV, pour les lettres de motivation.

Ils sont moins... (*Il cherche ses mots*) Je trouve qu'ils apprennent moins à vous connaître que Réagir. Ils vous connaissent, ils disent : « Voilà, vous êtes telle ou telle personne ». Ils te font faire deux ou trois tests et puis basta. Alors que Réagir, la personne moi je devais lui rendre des comptes. Si t'es quelqu'un de motivé, t'as envie de bosser, montre-moi que t'as envie de bosser. Moi ce que je devais faire, déjà je devais postuler à des endroits, montrer qu'ils m'ont refusé, dès que la lettre de refus m'a été transmise, j'allais là-bas et je disais voilà. Et au bout de trois-quatre lettres de refus, c'est elle qui me proposait des missions. Et c'est elle qui m'a proposé la mission d'un an en contrat unique d'insertion et c'est un contrat pour les jeunes qui ont un niveau CAP-BEP [il fait référence à son contrat d'éboueur]. Franchement, moi avant de les rencontrer je savais pas que j'étais éligible à ça. Après c'est des contrats où les entreprises ont des aides de l'Etat. Ces organismes-là c'est vraiment terrible. Moi là-bas mais je leur ai ramené des boîtes de chocolat parce que vis-à-vis des services qu'elle vous rend, moi on m'a proposé beaucoup plus de taf qu'une boîte d'intérim déjà, en moins de temps, quand j'étais là-bas. Après, c'est sûr, eux ils regardent vraiment votre motivation. C'est-à-dire vous passez des tests, math, français, des tests psycho, toute sorte de test pour savoir si t'es manuel, plus dans les bureaux ou des trucs comme ça. Et après eux, suivant les offres qu'ils ont, ils vous proposent, ils poussent un peu votre CV. Franchement, c'est super. C'est beaucoup mieux que les boîtes d'intérim. Franchement je pense que maintenant, malheureusement il y a pas beaucoup de jeunes qui osent aller vers ce genre d'organisme. Genre, Réagir, moi à un moment donné je travaillais dans une boîte de pub, j'étais commercial et je leur ai un peu parlé de ça, parce qu'elle était contente, c'était la même période que j'étais avec elle (*avec la conseillère de Réagir*), je lui disais comme quoi si jamais elle avait besoin de pub, etc. Elle me disait comme quoi ça marchait pas trop parce que les jeunes ils ont l'impression, eux là-bas, les jeunes ils osent pas venir. Ils pensent en venant là-bas : « Hop je viens, hop on va me trouver du taf ». Justement c'est ça un peu le problème. Beaucoup de jeunes c'est comme ça. Ils pensent qu'en attendant ça va tomber et honnêtement c'est pas en attendant que ça va tomber dans les mains ou dans la poche. C'est un minimum de motivation, faut un minimum se bouger les fesses pour pouvoir atteindre quelque chose, c'est sûr. (*Pause*) Vraiment les organismes comme ça c'est vraiment de la bombe... (...) Même les programmes qui proposent, moi je sais que Réagir propose de vous aider pour le permis. C'est-à-dire ils font des trucs pour le code, pas pour la conduite, mais vraiment pour le code, ils vous aident. Je sais que Réagir, j'étais un peu dans la merde on va dire, et si t'es quelqu'un qui est là pour trouver du boulot, ils me filaient 70 euros par mois. Ça, normalement, elle m'a dit, on le donne pas à tout le monde. Parce que un jeune dès qu'il va savoir ça, il va dire : « Ah, je vais y aller, ils vont me donner 70 euros, ça va le faire ». Alors qu'au final moi c'est parce que je cherchais du travail, que mon chômage il arrivait à la fin, il fallait vraiment avoir des conditions pour qu'ils vous donnent ça. Ils vous donnent des tickets resto aussi, c'est vraiment avantageux aussi. C'est pour cela que Sémaphore je sais pas s'ils font vraiment tous ces avantages aussi, mais je sais que Réagir, c'est vraiment pas mal à ce niveau-là. Moi après je suis tombé sur une conseillère qui s'occupe sur certains secteurs (géographiques) et moi ma conseillère elle est super.

Il faut replacer l'entrée à PSA-Mulhouse au moment du début de la crise économique dans la trajectoire biographique de ces jeunes pour en faire ressortir des traits communs. Pour Ghani et

Ziad, c'est la crise du bâtiment qui les pousse à trouver de l'emploi dans un secteur dans lequel ils n'ont aucune expérience. Il en est de même pour Selim, sur qui on s'attardera plus longuement par la suite, pour qui la crise et des événements familiaux font que son entrée à PSA se fait sous le signe de la nécessité. Pour Kevin, un ensemble d'éléments le pousse à la recherche d'une mission d'intérim : la fermeture du salon de coiffure dans lequel il travaillait et le désœuvrement qui s'en est suivi, mais aussi le fait que son beau-père travaille à l'usine. Pour d'autres jeunes, comme Maria, ou encore pour Ali, cariste au montage, l'entrée à l'usine est une étape temporaire dans un parcours biographique (épargner de l'argent pour entamer des études supérieures). Dans aucun de ces cas nous n'avons à faire à des individus qui font de l'intérim dans l'industrie automobile une forme « normale » d'emploi, ce que Catherine Faure-Guichard appelle « l'intérim de profession », plus présent dans le BTP⁵⁵³. Le plus souvent, l'entrée de tant qu'intérimaires à PSA-Mulhouse se fait selon la modalité décrite par Henri Eckert dans les années 2000 : « Entrés dans l'entreprise après des démarches répétées auprès d'agences d'intérim, au bout de cette période d'incertitude plus ou moins longue qui a suivi la fin des études... Etudes couronnées, dans le meilleur des cas, par l'obtention d'un CAP ou d'un BEP, bien souvent achevées dans l'ennui. »⁵⁵⁴ Cette configuration a été mise à mal pendant les années de crise (2012-2015), mais elle recommence à être une réalité enviable depuis le lancement de la Peugeot 2008.

Nous avons vu que la jeunesse intérimaire de la région mulhousienne, prise dans la tourmente du groupe PSA, est rejetée dans un marché du travail qui les pousse à viser des postes qui ne correspondent pas à leur qualification ou dans des conditions de travail plus dures. Certains intérimaires, forts d'une expérience militante en dehors du monde du travail, vont importer des nouvelles pratiques contestataires.

4. Selim : de la fac à l'usine, en passant par les mouvements étudiants

Les manifestations du Premier mai à Mulhouse sont un excellent moment pour observer comment interagissent des enquêtés appartenant à des univers sociaux différents. Ces enquêtés travaillent dans différentes usines de la région (PSA-Mulhouse ou un de ses sous-traitants), tout comme ils ont des appartenances politiques, syndicales ou communautaires différentes. Le 1^{er} mai

⁵⁵³ FAURE-GUICHARD Catherine, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2000, p. 111 sq.

⁵⁵⁴ ECKERT, *Avoir vingt ans à l'usine, op. cit.*, p. 72.

2012 je décide de marcher avec Devrim, jeune ouvrier d'origine turque et secrétaire de la section syndicale d'un sous-traitant de PSA. Il manifeste pour la première fois dans le cortège de la CGT plutôt que dans celui des très nombreuses associations culturelles kurdes et turques de Mulhouse. Sa double appartenance à la communauté turque et au milieu syndical de la ville est une opportunité pour approcher quelques jeunes de sa communauté qui travaillaient comme intérimaires à Peugeot au moment de l'enquête. À la fin de la manifestation, on est plusieurs à rester sur place à discuter, avec notamment Selim et Maria. Ils arrivent tous les deux à la fin de leur mission d'intérim à PSA-Mulhouse, ce qui veut dire qu'ils font partie des centaines d'intérimaires non renouvelés dans les premiers mois de l'année 2012. C'est pour eux le moment de faire le bilan et de penser aux projets pour le futur. Selim souhaite reprendre sa licence de sociologie à l'université de Strasbourg, qu'il a dû arrêter à cause de la maladie de son père, tandis que Maria voudrait partir aux États-Unis apprendre l'anglais comme fille au pair. Nous réalisons un long entretien dans un McDonald's à propos de leur entrée à l'usine, de l'annonce du non-renouvellement de plusieurs centaines d'intérimaires et de la mobilisation inédite d'intérimaires qu'ils ont animée à PSA-Mulhouse.

Nous pourrions interpréter cette mobilisation dans les termes d'une « mobilisation improbable » dans la suite d'autres travaux qui souhaitent « soumettre à nouveau à l'analyse des constats que l'on croyait bien établis, comme ceux liant montée de la précarité et de la flexibilité, désyndicalisation et/ou affaiblissement des présences syndicales et reflux des conflits sociaux »⁵⁵⁵, pour un secteur autre que le commerce ou les services, l'industrie automobile française. À partir de l'étude du récit d'une fronde d'intérimaires de l'atelier ferrage de l'usine en 2012 tel qu'élaboré en entretien par Selim et Maria, nous voudrions plutôt interroger les conditions contemporaines de possibilité de mobilisations de précaires dans l'industrie. Les « raisons objectives » pour lesquelles les salariés précaires se mobilisent (conditions de travail, pénibilité, salaires, etc.) sont une des principales conditions de l'occurrence des mobilisations improbables : il s'agit après tout de ce pourquoi ils se battent, de ce qu'ils souhaitent changer. Or ici on ne s'intéressera pas au « pourquoi », mais au « comment » de cette mobilisation, afin de centrer la focale sur la question de l'activation de dispositions individuelles en une action collective. La force de l'entretien ethnographique est de montrer comment s'ajustent les attitudes ouvrières d'acceptation ou de contestation face à de nouvelles conditions matérielles, ou comment peuvent se manifester, dans de nouveaux contextes, des dispositions à agir acquises dans le passé.

⁵⁵⁵ COLLOVALD Annie, MATHIEU Lilian, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, n° 86, 2009, p. 119-143.

Lorsque les premiers effets de la crise du groupe PSA commencent à se faire sentir et alors que tout pousse les intérimaires au désengagement des enjeux de l'usine, comme l'ont montré les entretiens cités précédemment, une micro-mobilisation des intérimaires du ferrage apparaît comme une exception dont il faut rendre compte. Baptiste Giraud rappelle que la notion de « mobilisation improbable » a le mérite de mettre l'accent sur la médiation souvent nécessaire de la part de militants pour faciliter l'expression d'un mécontentement qui reste souvent à l'état implicite⁵⁵⁶. Pourtant, nous reprenons sa critique qui consiste à dire que cette notion tend à masquer la variété de dispositions contestataires et des contextes pouvant déboucher sur une mobilisation collective au travail : « Elle fait en effet écran à la diversité des *dispositions à l'indocilité* – qui structurent les stratégies de résilience et de résistance ordinaires au travail - et des conditions de possibilité *de leur rencontre et de leur activation* par les acteurs syndicaux, qui se déterminent *en relation* avec le contexte dans lequel se déroule l'action, les logiques de structuration interne du groupe mobilisé et les incitations à agir générées par les dynamiques intrinsèques de la mobilisation. »⁵⁵⁷

Nous verrons que cette mobilisation tient non seulement aux propriétés sociales de son principal animateur, mais également à la manière dont un « texte caché » se transforme, par toute une série de retraductions liées au cadre temporel et spatial dans lequel se placent les acteurs, en un « texte public »⁵⁵⁸. En quelque sorte, c'est parce que les intérimaires sont dans une situation qui les empêche d'exprimer ouvertement leur mécontentement et parce qu'ils sont dépossédés des instruments habituels de défense collective qu'ils peuvent avoir recours à des formes détournées de contestation. Étudiant en sociologie à Strasbourg ayant participé aux mobilisations étudiantes des années 2006-2009, Selim a su mobiliser à l'usine des outils militants acquis en dehors du monde des jeunes d'origine populaire. Cependant, l'entrée dans le champ de luttes de l'usine ne s'est pas faite sans puiser dans les ressources symboliques et dans le registre des jeunes des classes populaires, comme la virilité ou le football. Enfin, nous ne pouvons pas comprendre cette mobilisation sans prendre en compte la dimension fortement genrée des dispositions des individus.

⁵⁵⁶ GIRAUD, *Faire la grève*, *op. cit.* p. 661.

⁵⁵⁷ *Ibid.*, p. 838.

⁵⁵⁸ Nous empruntons la notion de « texte caché » et de « texte public » à l'anthropologue américain James C. Scott, développée dans *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Editions Amsterdam, Paris, 2008. Scott définit le « texte caché » comme une forme que prend le discours politique lorsqu'il ne peut pas être exprimé ouvertement, comme c'est le cas des paysans pauvres de Malaisie qu'il a étudié, ou, comme dans notre cas, les intérimaires de l'usine PSA-Mulhouse. Le « texte caché » est donc au fondement d'une « infrapolitique des groupes subalternes », c'est-à-dire la « grande variété de formes discrètes de résistance qui n'osent pas dire leur nom », *op. cit.*, p. 33.

4.1 L'importation de pratiques militantes du monde étudiant

Avant d'entrer à PSA-Mulhouse en tant qu'intérimaire, Selim, 22 ans au moment de l'entretien, travaillait « au black » dans les petits restaurants de la communauté kurde les étés ou les week-ends pendant ses années au lycée à Mulhouse, puis pendant ses années étudiantes à Strasbourg. Ce revenu d'appoint lui avait permis d'avoir une vie étudiante, malgré quelques privations. Ce style se retrouve peut-être dans son look « étudiant » (lunettes, pull gris, habits de couleurs sobres) éloigné de celui de la « culture de rue » d'autres jeunes intérimaires enquêtés, dans sa manière de tenir son corps et ses mains, sa façon de parler plus proche des canons scolaires, et enfin dans son utilisation de termes sociologiques au cours de l'entretien. Il voit comme « deux mondes différents » sa vie à Mulhouse et sa vie dans la capitale alsacienne : « La vie à Strasbourg et ici c'est pas la même. C'est vraiment deux mondes différents quand t'es étudiant... » ou : « J'ai jamais été seulement étudiant. Mais quand j'ai fait ça [le travail au black], en complément des études, pour subvenir à tes propres besoins, c'est autre chose que d'être contraint d'abandonner tes études pour subvenir aux besoins de ta famille, c'est vraiment pas les mêmes raisons ».

Poussé par ses parents, il a fait un bac S au lycée « bourgeois » de la ville (« c'est les pressions familiales », dit-il), contrairement à ses amis du « quartier » qui sont allés pour la plupart dans des lycées professionnels. Issu d'une famille d'ouvriers indépendants du bâtiment, mais dont une partie est aussi propriétaire de petits commerces de restauration rapide (« la moitié sont dans le bâtiment, l'autre moitié dans le kebab », dira-t-il, sur le ton de l'humour), il explique qu'il découvre « le monde des livres » au lycée lors du mouvement contre le Contrat première embauche (CPE) en 2006. Cette « découverte » le mène ensuite, cette fois-ci contre l'avis de ses parents, qui auraient souhaité le voir en droit ou en médecine, jusqu'en troisième année de licence de sociologie à Strasbourg.

Néanmoins, il a dû arrêter ses études au cours de sa troisième année de licence à cause de plusieurs arrêts cardiaques de son père (« Tu peux obtenir certains chantiers mais quand t'as plus de 50 ans et ta santé elle est abîmée, c'est foutu. »). Ce dernier, fortement endetté auprès de sa banque, a vu son entreprise couler après quinze ans de fonctionnement lors de la crise du bâtiment de 2009. Sa rémunération « au noir » ne suffisait donc plus à sa famille, car celle-ci devait justifier d'un revenu régulier auprès de sa banque pour avoir un délai supplémentaire pour rembourser les retards d'échéance. C'est lorsqu'il était dans sa dernière année de licence de sociologie à l'Université de Strasbourg que PSA-Mulhouse l'appelle pour une mission d'intérim. Nous avons déjà dit que les

entretiens avec d'autres intérimaires de PSA montrent que l'entreprise est apparue longtemps aux yeux des jeunes de la région mulhousienne, durant la période d'abondance d'emplois intérimaires qui a précédé la crise, comme un moyen d'accumuler de l'argent pour continuer ses études, pour se lancer dans un autre projet, ou comme un ultime recours en cas de nécessité. L'entreprise embauchait sans difficultés des jeunes pour travailler dans ses ateliers, ce qui fait que Selim dit que PSA est vu comme « le service militaire de la région », c'est-à-dire comme une étape incontournable dans la trajectoire de tout jeune à la sortie du lycée.

Les seuls intérimaires qui m'ont appelé c'était Peugeot. Ça m'étonnait pas parce que c'est l'employeur par excellence de la région. Si tu veux, la région appartient un peu à Peugeot. La moitié de la région Alsace appartient à Peugeot. Si tu veux, si tu veux du travail, t'as une chance sur deux que c'est eux qui te rappellent. Eux ou un sous-traitant. Quand t'es intérimaire dans tous les cas tu travailles indirectement pour eux, que tu sois dans la logistique... Que tu sois dans tout et n'importe quoi, dans le transport, dans l'entretien, même. Si t'es agent d'entretien, t'as une chance sur deux d'être agent d'entretien pour Peugeot. Même dans le bâtiment, dans le secteur des travaux publics, t'as des chances de travailler dans un chantier qui dépend de Peugeot. Donc, voilà, je suis venu, vu que c'est l'employeur par excellence dans la région.

Son entrée à l'usine met alors fin à l'« âge de l'apesanteur » et d'« indétermination sociale »⁵⁵⁹ qu'il entretenait en tant qu'étudiant à Strasbourg : étudiant « en socio » d'origine populaire avec des aspirations à participer à des projets culturels, il doit en raison de la crise économique « redevenir » ouvrier, non sans avoir au préalable goûté à ce qu'il appelle le « monde des livres » qui va pour lui de pair avec le « monde des luttes » :

C'est au lycée que j'ai rencontré le monde des livres. Je suis issu de la génération anti-CPE. C'est là où j'ai vécu vraiment le mouvement. Au début j'allais parce qu'il y avait des jolies filles, on se promenait toute la journée. C'est vraiment que ça, je retiens vraiment que ça, j'allais vraiment que pour ça. Jusqu'au jour où il y a eu un élément déclencheur. Ça s'est déroulé devant le lycée professionnel où j'avais l'habitude d'aller, moi-même j'étais dans un lycée général. Tous les jours on bloquait l'avenue principale qui passait à côté du lycée. Ça posait aucun problème parce que ceux qui bloquaient la rue avec nous c'était les fils des adjoints du maire et tout. Dans le lycée où j'étais il y avait le fils de l'adjoint du maire, son fils était dans mon lycée. Il y avait des personnes un peu intouchables qui bloquaient les rues. Mais quand j'ai commencé à aller bloquer, à proposer les moyens d'action qu'on avait au lycée pro qui était juste à côté, où il y avait tous les potes avec qui j'ai grandi, où j'étais plus à l'aise, parce que enfin je me reconnaissais plus avec eux, on a bloqué la rue juste une seule fois, deux heures, et au

⁵⁵⁹ MAUGER Gérard, « Jeunesse : essai de construction d'objet », *Agora débats/jeunesses*, n°56, 2010, p. 9-24.

bout de deux heures la rue était encerclée par la police. Ils ont tiré un premier coup de feu qu'a fait déborder le blocage de la rue en émeute. On a riposté avec des jets de pierre. Et le lendemain j'ai eu affaire à une vision médiatique, où je pensais qu'on était certes dans un monde de merde et tout, où il y a pas de justice, mais vraiment tous les médias défendaient l'idée que c'est les jeunes qui avaient agressé la police et que la police s'était défendue avec des lacrymogènes et des flash-balls. Alors qu'ils avaient provoqué, c'étaient eux qui avaient tiré le premier flash-ball de sommation qu'accidentellement ils avaient tiré de façon rectiligne... On était assis par terre, ils ont peut-être pensé que ça passerait au-dessus. Ils ont tiré dans la gorge à un pote à moi. J'ai saisi mes émotions, on est parti avec une pierre, c'est parti en émeute. (...) [Au lycée] j'étais pas dans mon élément. Ma terminale, les sept derniers mois de ma terminale, quasiment toute l'année j'étais plus en cours. [Le bac] j'ai réussi à l'avoir parce que j'ai fait l'impasse sur certaines matières. J'ai eu la chance de tomber sur celles que j'avais révisées. Accidentellement je l'ai eu. Ensuite en arrivant à l'université là c'était encore pire, parce que la première année où je suis arrivé il y avait la LRU 2 où on a bloqué la fac. Le mouvement LRU 2 on a bloqué la fac pendant 6 mois, on y a dormi, on a organisé notre mode de vie, on a réellement pensé les bases de cette société. Voilà, donc c'est ça aussi qui a fait que j'ai vraiment pris goût aux sciences sociales...

- *Pourquoi tu as voulu aller à la fac ?*

(Il réfléchit) Je sais pas vraiment pourquoi. Je sais que mon prof de philo m'avait influencé. Il m'a dit que j'aimais énormément réfléchir, me poser des questions sur le monde et que je me sentais mieux peut-être dans une filière de sciences humaines qu'une filière scientifique, où c'est vraiment la quête de la réussite, la quête de la reconnaissance sociale et tout. Il m'a dit que je serai pas à l'aise dans ce milieu-là. Parce que je voulais faire droit ou médecine. On m'a dit : « Médecine, laisse tomber. Tu iras en manif, tu iras pas en cours. C'est pas la peine. » Droit, je serai pas à l'aise dans ce monde-là, dans un milieu bourgeois péteux. Il m'a dit : « Je te vois plus dans les sciences humaines ». J'ai voulu faire philo, après c'est assez lourd, parce qu'il faut avoir le temps de lire, d'étudier... Là où je me suis senti mieux c'était la socio.

Sa double appartenance au lycée général, où il ne se sentait « pas dans [son] élément », et au groupe d'amis du quartier, c'est-à-dire sa double appartenance au monde des « intouchables » et à celui « des potes avec qui [il a] grandi », correspond également à la période de l'élargissement de son horizon social lors du mouvement contre le CPE, qui ira jusqu'aux portes de l'usine Peugeot, où il aidera à bloquer les portes de l'usine au moment de l'effervescence politique de mars 2006. Il est intéressant de noter également que dans la reconstitution de son parcours militant, il voit l'intervention policière comme un « élément déclencheur » qui est suivi d'un enchaînement d'événements marquants (le traitement médiatique de l'émeute et son entrée à l'université la même année que les mouvements sociaux suite à la « LRU » (2007-2009)) qui font que le « monde des livres » et le « monde des luttes » ne font qu'un dans son esprit.

Nous voyons de la même manière que se penser comme faisant partie de la « génération anti-CPE », terme traditionnellement associé au monde étudiant et à ses luttes dans les travaux sociologiques, avec ses méthodes et son répertoire d'action spécifiques, son espace relativement autonome, ses organisations et ses représentants⁵⁶⁰, ou traditionnellement repris « de l'extérieur » dans le discours médiatique sur « les jeunes », ne l'a pas empêché d'expérimenter les clivages sociaux au sein de la jeunesse lors du mouvement anti-CPE. Ces clivages au sein même de la jeunesse populaire ont déjà été traités dans des travaux qui ont mis en lumière comment les logiques de contestation dépendaient fortement de la stratification sociale de la jeunesse populaire scolarisée⁵⁶¹. La démocratisation scolaire a augmenté le nombre de porteurs d'un petit capital scolaire au sein des classes populaires. De la même manière, ce phénomène a massifié l'expérience de la vie étudiante pour une partie de cette jeunesse. L'investissement dans l'école par les familles ouvrières, motivé par le rejet de l'usine et la recherche d'un diplôme protecteur sur le marché du travail, a poussé plusieurs générations de fils d'ouvriers à se lancer dans les études supérieures⁵⁶², ce qui a pour conséquence le partage par une partie de la jeunesse populaire du statut étudiant, et de tout ce qu'il implique. Pierre Bourdieu souligne ainsi que « les classes populaires se plient à cette espèce de contrat tacite qui fait que les étudiants sont mis hors jeu »⁵⁶³. En ce sens, on peut voir comment, d'une part, sa socialisation militante est soumise sa double appartenance sociale aux classes subalternes et au milieu étudiant de la ville, et comment, de l'autre, s'opère dans son cas une « production sociale de la révolte »⁵⁶⁴, c'est-à-dire comment se génèrent des pratiques et des représentations nouvelles⁵⁶⁵ qu'il importe par la suite à l'usine.

Cette trajectoire fera de lui lors de son entrée à PSA un intérimaire différent par rapport aux deux catégories mentionnées dans l'introduction, celle de l'intérimaire sur-dominé socialement qui fait le choix d'une défection par rapport aux enjeux politiques au sein de l'usine et celle de l'intérimaire au contraire sur-investi, attaché à une certaine valeur du travail « bien fait », dont le représen-

⁵⁶⁰ Voir : GEAY Bertrand (dir.), *La Protestation étudiante*, Raisons d'agir, Paris, 2009.

⁵⁶¹ PALHETA Ugo, « Lutttes de classes, classes en lutte. Stratification scolaire et mobilisation anti-CPE dans un lycée polyvalent », *Politix*, n°82, 2008, p. 169-192.

⁵⁶² BEAUD Stéphane, « Un temps élastique. Étudiants des "cités" et examens universitaires », *Terrain*, n° 29, 1997, p. 43-58.

⁵⁶³ BOURDIEU, *op. cit.*, p. 147.

⁵⁶⁴ JOHSUA Florence, « Repenser la production sociale de la révolte. À partir d'une étude des transformations du recrutement à la LCR depuis 2002, *Revue française de science politique*, vol. 63, 2013, p. 841-864.

⁵⁶⁵ LECLERCQ Catherine et PAGIS Julie, « Les incidences biographiques de l'engagement. Socialisations militantes et mobilité sociale. Introduction », *Sociétés contemporaines*, vol. 84, 2011, p. 5-23.

tant le plus digne est le « bac pro »⁵⁶⁶. Ainsi, sa trajectoire nous invite aussi à nous questionner sur le devenir de ces étudiants qui, rattrapés par leurs origines sociales, entrent à l'usine après avoir côtoyé un temps le monde étudiant. Pour la plupart d'entre eux, « le filtre scolaire a opéré de manière décalée, à un stade supérieur de la scolarité : au lycée puis au niveau des études supérieures »⁵⁶⁷. Il y a quelque chose d'une ironie tragique dans la trajectoire de Selim, où il voit des éléments de son destin social qu'il ne saisit pas encore comme son destin lorsqu'en mars 2006 il va bloquer les portes de l'usine PSA. Seul le spectateur, ici le sociologue qui en sait plus en reconstruisant sa trajectoire sociale, le perçoit.

Comme on l'a dit, poussés par leurs familles, ces jeunes tentent le tout pour le tout, en se lançant dans des études longues, évitant les filières trop « professionnalisantes », sans qu'il y ait forcément, comme c'est le cas pour Selim, un retour sur investissement sous la forme d'une réussite scolaire. Reste à savoir les conséquences pour ces jeunes à l'usine de cette expérience du monde étudiant et de ses mobilisations, ce qui revient à poser la question de savoir comment peut être reconverti à l'usine ce capital scolaire et militant acquis à l'extérieur du monde du travail.

4.2. Deux formes de réinvestissement du capital scolaire à l'usine

À une période où les mobilités internes à l'entreprise se raréfient, où la progression de carrière est une exception pour les ouvriers de production, la possession d'un capital scolaire peut être un avantage pour s'arracher à la chaîne, décrocher une embauche, ou devenir indépendant. Comme le montre Baptiste Giraud à partir de l'exemple d'un syndicaliste de l'industrie du champagne⁵⁶⁸, l'*ethos* professionnel des militants syndicaux est fortement influencé par leurs expériences antérieures. On y voit notamment comment ce syndicaliste CGT s'est vu offrir un poste qui correspond plus à « ses capacités », puis comment sa progression au sein de la hiérarchie de l'entreprise, d'un poste de production à un poste à la direction des ressources humaines, a fait évoluer sa pratique syndicale de la « culture du conflit » vers une culture du « dialogue ».

A contrario, Pierre Rimbert montre à partir de l'étude de la trajectoire militante d'un métallurgiste CGT un autre effet inattendu de l'inflation des diplômes. D'un côté, elle autorise une très

⁵⁶⁶ BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, *op. cit.*, p. 313-320.

⁵⁶⁷ BEAUD Stéphane, *80% au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, La Découverte, 2003, Paris, p. 16.

⁵⁶⁸ GIRAUD Baptiste, « Un usage contrôlé de la grève. Le « sens des limites » d'un délégué syndical de la CGT », *Agone*, n°56, 2015, p. 64-84.

large frange des jeunes des classes populaires à accéder à l'enseignement supérieur, de l'autre, elle offre aussi la possibilité de réinvestir des ressources scolaires acquises dans le champ du syndicalisme ouvrier⁵⁶⁹. Fils d'ouvrier sidérurgique, diplômé d'un bac productique-mécanique, ce syndicaliste décide d'abord de s'inscrire en licence (DEUG) d'anglais à l'université de Metz. La conclusion qu'en tire Rimbart est double : d'une part, il y aurait une « prolétarianisation » des étudiants des premiers cycles d'université, tandis que, d'autre part, on peut voir émerger des ouvriers aux pratiques culturelles étudiantes, avec, par exemple, un rapport cultivé à l'écrit. Ce phénomène aurait plusieurs conséquences sur les pratiques militantes à l'usine (comme on a pu le constater chez Selim) mais aussi dans le jeune syndicalisme de la sous-traitance automobile : contrairement aux traditions ouvrières militantes passées, l'échange d'informations entre militants se fait par le biais de moyens de communication modernes (par « textos », ou par les réseaux sociaux), les rencontres n'ont pas lieu au local syndical, mais ont lieu en fin de poste, dans un kebab, un MacDo, ou au parking de l'usine autour d'un joint et d'une canette de bière. Nous pouvons alors dire qu'il existe deux formes de réinvestissement du capital scolaire dans l'usine : soit sous la forme d'une carrière professionnelle, soit sous la forme d'une carrière militante, les deux étant le plus souvent mutuellement incompatibles.

C'est peut-être à la fois l'instabilité du statut d'intérimaire et ses dispositions contestataires qui ont été des obstacles à la transformation des compétences de Selim en une progression professionnelle au sein de l'usine. Au moment de l'entretien, ni lui, ni Maria n'envisagent leur futur à PSA (Selim a d'autres projets, tandis que Maria veut partir aux USA apprendre l'anglais). Ils ne sont pas « ouvrierisés » et ne cherchent pas à l'être. Une opportunité s'est pourtant présentée pour Selim, lorsque le chef de l'atelier ferrage lui a proposé de « tenir » un poste difficile de soudeur-retoucheur pour lequel il fallait une formation spéciale qui pouvait déboucher sur une embauche. Poste « stratégique » et « à responsabilité » (il ne peut pas s'arrêter et subit rarement des pannes), il est indépendant de la chaîne et il approvisionne les autres postes du secteur. C'est pour cela qu'il est suivi de près par le chef, qu'il se situe devant le bureau de celui-ci et que celui qui le tient participe directement à la qualité du produit. Or occuper ce poste « de confiance » va à l'encontre de l'idée que Selim se fait de lui-même et des dispositions à l'insubordination qu'il entretient. Tenir ce poste implique, selon les mots de Selim, de devoir « sucer » le chef ou devenir son « chien », à l'image des moniteurs qui, toujours selon lui, ont « balancé » des gens, pour pouvoir par la suite monter dans la hiérarchie. Il en va de même lorsqu'il participe aux 5S au début de sa mission. Pourtant, la

⁵⁶⁹ RIMBERT Pierre, « Devenir syndicaliste ouvrier. « Journal » d'un délégué CGT de la métallurgie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 144, 2004, p. 35-75.

participation aux 5S mesure le degré de docilité d'un ouvrier ou d'un secteur : « Je me rendais compte que ceux qui passaient le balai comme moi c'était les lèche-culs, les fayots. Donc j'ai arrêté de passer le balai, donc je suis passé de l'autre camp ».

C'était vraiment particulier dans mon équipe... Je me permets de me reconnaître ce mérite, mais c'est parce que voilà, moi de par le fait que j'avais déjà milité, du fait que je sais écrire un tract, que je peux passer de l'étape d'énervement, prendre cette colère et la retraduire sur forme d'outil politique, que ça s'est fait, qu'on commençait à être énervés d'être surexploités, d'être traités vraiment comme la merde, de la merde. Les embauchés c'est de la merde et nous on est encore en dessous. On a aucune reconnaissance, on peut pas tomber malade, t'as un accident de travail, tu reviens plus à Peugeot... Vraiment des pressions spécifiques. Surtout aucun espoir à l'avenir puisqu'on sait tous qu'il y a pas d'embauche à la fin, donc on travaille en sachant qu'on va être au chômage, dans un autre cycle de mission-chômage-mission d'intérim-chômage. Chaque mois tu vas travailler pour te permettre de vivre durant le mois prochain, mais n'ayant aucun espoir d'avenir, donc tu travailles, mais il y a aucun espoir d'avenir. Et le fait d'avoir pu traduire ça sous forme d'autocollants qu'on a un peu « postité » un peu partout dans l'usine, sous forme de tracts qu'on a diffusés à l'entrée de l'usine...

Nous voyons ici que ses expériences politiques passées au lycée et à l'université, années d'apprentissage de la culture écrite et militante, ont contribué à la formation d'une compétence politique qui à l'usine a le statut d'une « compétence importée de l'extérieur »⁵⁷⁰. Ces savoir-faire sont alors mobilisables au nom de la « cause des intérimaires » comme une manière d'exprimer leur condition spécifique. Tout invite alors à voir ces jeunes comme le métallurgiste étudié par Rimbart ou comme Selim, presque comme des nouveaux établis, à l'image de Robert Linhart, qui, souhaitant orienter la lutte ouvrière, devaient devenir ouvriers eux-mêmes. Nouveaux établis paradoxaux, puisque leur promotion sociale les mène souvent à la case de départ et qu'ils sont ouvriérisés malgré eux :

Et depuis du coup j'ai commencé à sympathiser avec ceux à qui le chef s'en prenait. Ceux qui étaient un peu trop absents, ceux qui refusaient d'obéir à certains de ses ordres. Plus je me rapprochais d'eux, plus on commençait à constituer un groupe d'amis, on se rendait compte que les intérimaires on subissait peut-être un tout petit peu plus que les autres. Et quelques embauchés qui confirmaient ce qu'on disait. On a commencé à prendre la parole, le porte-parole c'était un peu moi, à chaque fois. Chaque fois qu'il y avait une revendication, quelque chose à dire c'était moi qui l'exprimais verbalement. Quand il fallait contredire le chef c'était un peu moi.

⁵⁷⁰ MATONTI Frédérique, POUPEAU Franck, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°155, 2004, pp. 4-11.

Prendre la parole au nom des intérimaires ne se limite pas à la description de leur situation : il s'agit aussi de « faire bouger les choses », dit-il. Si Selim se voit comme le porte-parole de « ceux à qui le chef s'en prenait », capable de parler de la situation des intérimaires pour susciter une réaction, c'est parce qu'il se considère compétent pour pouvoir prendre la parole face au chef, le contredire, formuler une revendication, etc. – au même titre que certains vieux embauchés qui ont de la répartie ou une « langue acérée » après plusieurs années de militantisme ouvrier⁵⁷¹. Le capital militant de Selim est une condition cruciale pour la transformation de la colère des intérimaires vis-à-vis de leur statut en « outil politique ». C'est ce qui lui donne un accès au champ de luttes de l'usine avec le double avantage d'une proximité sociale avec les autres jeunes de son équipe, mais aussi d'une distance suffisante qui lui permet de s'ériger comme leur porte-parole. Mais pour parler de la cause des intérimaires, il faut trouver les mots adéquats pour le faire, puisque la spécificité du discours d'autorité « réside dans le fait qu'il ne suffit pas qu'il soit *compris* (il peut même en certains cas ne pas l'être sans perdre son pouvoir), [mais aussi] qu'il exerce son effet propre (...) à condition d'être *reconnu* comme tel. »⁵⁷² Ainsi, pour que ce travail de représentation aboutisse, il doit réhabiliter certains aspects dévalués de la culture des jeunes des classes populaires et les traduire en un « texte public ».

5. L'entrée dans le champ de luttes de l'usine ou la cause des intérimaires

Sélim ressemble beaucoup à ces étudiants en lettres d'origine populaire des années 1960. Comme pour ceux-ci, c'est la rencontre avec un enseignant, qui voit en lui un potentiel, qui le pousse à suivre des études longues et qui le mène à la découverte du « monde des livres », la boulimie culturelle l'emmène ensuite vers l'université et à l'entrée dans une filière par « choix » contre les attentes parentales. Sélim n'exprime aucun regret quant à sa décision d'avoir commencé ses études, mais il déplore à plusieurs reprises d'avoir dû les abandonner avant la fin. Cependant, il se sépare de la figure traditionnelle du « boursier » des années 1960 dans la mesure où celui-ci avait la particularité de rompre progressivement avec le groupe de pairs et son milieu d'origine. Le boursier

⁵⁷¹ « Plus les gens sont dépossédés, culturellement surtout, plus ils sont contraints et enclins à s'en remettre à des mandataires pour avoir une parole politique. En fait, les individus à l'état isolé, silencieux, sans parole, n'ayant ni la capacité, ni le pouvoir de se faire écouter, de se faire entendre, sont placés devant l'alternative de se taire ou d'être parlés. », BOURDIEU Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*, Editions du Seuil, Paris, 2001, p. 263.

⁵⁷² *Ibid.*, p. 165.

« n'est plus membre qu'à temps partiel de la bande »⁵⁷³, tandis que Sélim lors de son entrée à PSA constitue un « groupe d'amis » avec les autres intérimaires de son secteur, avec lesquels il mène sa fronde contre la direction. Le fait même qu'il se réfère à eux comme à un « groupe d'amis » est significatif du statut de ses tentatives de mobilisation des autres jeunes, puisqu'il n'a pas recours aux ressources traditionnelles de mobilisation de salariés, mais il puise plutôt dans les ressources symboliques des jeunes des classes populaires. Par les attitudes de provocation qu'il décrit dans les extraits cités ci-dessous (menaces physiques, chants de football, etc.), on peut lire aussi une manière de tenter de s'appropriier l'atelier, un espace que la direction veut aseptisé, libre de signes d'appartenance⁵⁷⁴. Il mobilise ainsi un socle culturel commun, où circulent des gestes et des paroles déviantes et contre-culturelles, qu'il va réussir à transformer en un « texte public » qui prend pour cible l'humiliation dont font l'objet les intérimaires à l'usine.

5.1. La revalorisation de la virilité ouvrière

La dévaluation de la force physique au travail et des valeurs de virilité qui lui sont associées a été bien documentée par la sociologie des classes populaires. Celle-ci correspond, entre autres, à une « inadéquation croissante des valeurs de virilité par rapport aux dispositions requises dans le secteur tertiaire accessible (coursiers, employés de maison, agents de nettoyage, travailleurs de la restauration, etc.) ou même dans l'usine moderne (avec ses réquisits de disponibilité, initiative, flexibilité, etc.) »⁵⁷⁵. A cette remise en cause de la virilité ouvrière sur le marché du travail correspond aussi une dévalorisation dans le marché matrimonial. Il reste néanmoins que les jeunes hommes des classes populaires les plus démunis de capital scolaire continuent d'adhérer à ces valeurs dans l'entre soi⁵⁷⁶, sans qu'ils puissent l'exprimer dans des cadres publics. Jusqu'à présent, à l'exception de quelques travaux, la sociologie des classes populaires et du travail a peu traité la ma-

⁵⁷³ HOGGART Richard, *La culture du pauvre*, Les Editions de Minuit, Paris, 1970, p. 351.

⁵⁷⁴ On y peut voir ce que certains auteurs voient aussi dans les quartiers populaires comme « la recherche de la maîtrise des lieux, et la dépossession des « autres », perçus comme installés dans la vie » pour répondre à leur dépossession économique et sociale. BEAUD et PIALOUX, *op. cit.*, p. 341.

⁵⁷⁵ MAUGER Gérard, « Massification scolaire, culture anti-école et bonne volonté culturelle », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2017, p. 41.

⁵⁷⁶ COQUARD Benoît, « « Pas de diplôme, pas de taf, pas de meuf ! » Stigmate et réflexivité chez les jeunes hommes des classes populaires », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2017, p. 51-61.

nière dont la permanence de ces dispositions se retraduisait dans le syndicalisme des secteurs du salariat non qualifié⁵⁷⁷.

Nous faisons ici l'hypothèse que le « capital militant » que porte Sélim ne lui suffit pas pour pouvoir entraîner avec lui son « groupe d'amis » à PSA-Mulhouse, et qu'il faut aussi pouvoir leur offrir des instruments symboliques qui résonnent avec l'univers social des intérimaires⁵⁷⁸. Sur des scènes sociales comme la famille, l'école ou le groupe de pairs, les jeunes des cités s'efforcent d'obtenir des gratifications symboliques, ils cherchent la connaissance ou la reconnaissance et visent à éviter les humiliations. Mais qu'en est-il au sein de l'entreprise ? Est-ce que, comme l'ont établi la plupart des travaux sur monde ouvrier, les intérimaires n'ont pas les instruments symboliques pour parler de leur condition ou même pour formuler des revendications ? Sont-ils obligés, pour faire entendre leur voix, d'intérioriser les nouvelles normes managériales contraires à leur *ethos* de classe ? Au cours de l'entretien, Selim et Maria mentionnent à plusieurs reprises un moniteur du ferrage qui serait méprisé par les intérimaires (« lui c'est un chien », « c'est vraiment le chien du chef », etc.), tout en étant « proche » de ceux-ci. Il est vu par le groupe de Selim comme le seul moniteur qui « accepte de dire la vérité de ce qui se passe [à PSA] », c'est-à-dire sur le système de gestion du personnel intérimaire sur la base de dossiers personnalisés, avec des appréciations qui peuvent porter sur des facteurs « comportementaux ». Au début hésitant, jugeant la réaction de son interlocuteur, Selim nous livre progressivement comment lui et ses amis avaient menacé physiquement ce moniteur (« On l'avait un peu... (*Il hésite*) un peu menacé indirectement »), jusqu'à revendiquer dans l'extrait suivant des menaces à son égard :

- Pourquoi il a peur ?

Maria : (*Rires*) Parce qu'on le menace.

Selim : Souvent on fume dans l'usine des joints. Et une ou deux fois on l'a cru entendre dire qu'il allait nous dénoncer. Donc on l'a serré aux toilettes et on l'a bien menacé. S'il disait quelque chose, on sait où il habite, en disant qu'on le trouvera, que ça restera pas dans l'usine et tout. Je pense que au fond de lui, il a décidé de plutôt être notre ami...

Maria : Ça valait mieux pour lui en même temps...

⁵⁷⁷ À l'exception peut-être de BERTHONNEAU Charles, « Des jeunes de cité à la CGT ? Socialisations militantes dans les marges du syndicalisme », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2017, p. 127-141.

⁵⁷⁸ Il ne faut pourtant pas oublier que la situation d'entretien a tendance à favoriser chez certains individus les dispositions à la contestation et à la dénonciation. Il faut alors analyser celles-ci dans leur contexte de production, notamment l'attitude virile face à l'enquêteur et en présence de sa copine (« le porte parole c'était un peu moi », « j'ai commencé tout seul »), le fait de se vanter de ses actions, comme les menaces de violences physiques sur le moniteur ou les pratiques déviantes à l'usine (fumer des joints, boire de l'alcool, chanter des slogans de supporters, etc.). Le contexte de production fait donc lui-même partie de l'objet.

Selim : En plus, on s'entendait bien avec lui parce qu'il était jeune aussi. Des fois on ramenait de l'alcool et puis il buvait avec nous un verre de temps en temps pour le rendre complice. Il aimait bien venir discuter, surtout avec moi il aime bien discuter. Au début il est venu, moi je le narguais beaucoup parce qu'il a un style vraiment à part, piercing et tout, des coupes bizarres. Je passais mon temps à me foutre de sa gueule, mais gentiment. Il m'a dit que, concrètement, pour pouvoir accéder au concours de moniteur il a donné des noms, il a dénoncé des collègues à lui... En fait, en le faisant, il a cru qu'une fois qu'il serait moniteur ça irait mieux, mais depuis qu'il est moniteur, c'est encore pire, parce que le chef lui en veut encore plus. Le chef arrête pas de lui mettre la pression pour qu'il mette la pression aux employés qui reviennent pas à l'heure des pauses. Par exemple, nous, plusieurs fois, quand on revenait des pauses en retard, il avait peur de nous et en même temps il avait peur du chef. Il était dans une position d'entre-deux, donc c'est lui qui nous remplaçait quand on ne revenait pas de la pause. Donc c'est lui qui allait au poste et le chef lui disait : « Mais attends ! C'est pas à toi de travailler, c'est aux ouvriers ! » C'est un rapport de force comme ça interne.

Ce qui est en jeu dans cet extrait c'est en quelque sorte la réhabilitation des valeurs de virilité au sein de l'usine par le groupe d'intérimaires entourant Selim. Face au risque de se voir dénoncé, la violence et les menaces physiques apparaissent comme un moyen de pouvoir imposer un « rapport de forces » qui garantisse un minimum de sécurité de l'emploi face à la menace d'une sanction par un chef. Ils sont bien conscients qu'en cas de dénonciation, leur consommation de cannabis ou d'alcool au travail peut leur valoir un renvoi immédiat ou, s'ils n'ont pas de la chance, un rapport de fin de mission qui garantirait qu'ils ne soient plus jamais repris à PSA. Or ce recours à la violence physique doit être compris dans le contexte des ateliers automobiles contemporains où la « culture d'atelier » est affaiblie et où le recours aux médiations, d'habitude incontournables (syndicats, instances de représentation du personnel, etc.), sont hors de leur portée.

De la même manière, lors de leur entrée à l'usine, les jeunes intérimaires doivent dissimuler leurs attitudes les plus insubordonnées à l'ordre de plus en plus strict de l'usine. Isolés les uns des autres, ils apprennent individuellement la dureté des relations dans les ateliers, les normes hiérarchiques et leur statut social subalterne. Ils peuvent tout au plus manifester isolément une sourde opposition à l'ordre de l'usine sous la forme de micro-résistances comme le non respect des normes informelles de sociabilité ou les normes très formelles d'hygiène et de sécurité de l'atelier. La virilité, qui demeure une valeur sûre au sein des groupes de pairs de jeunes hommes des classes populaires – principalement parce que c'est une des rares ressources qu'ils peuvent faire valoir collectivement face à la direction, aux chefs ou aux « vieux alsaciens »⁵⁷⁹ – prend la forme ici d'une agressivité envers le moniteur.

⁵⁷⁹ BEAUD et PIALOUX, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine », *op. cit.*

Comme le dit Marwan Mohammed au sujet des bandes de jeunes, « l'agressivité n'est pas une attitude inconsciente et le ciblage est normé, conditionné par les représentations du monde social partagé par le groupe, indexées à l'apparence et à l'attitude d'autrui »⁵⁸⁰. Dans le cas des intérimaires de l'atelier ferrage, deux types d'agressivité distingués par Marwan Mohammed aux objectifs différents se confondent en un seul geste : une « agressivité ludique », dont le principal objectif n'est pas l'effet qu'elle peut produire sur autrui, mais vise avant tout à créer une ambiance dans le groupe ; et une « agressivité stratégique » avec un objectif précis, qui peut être la recherche d'une « finalité hégémonique ». En s'en prenant collectivement au moniteur, au « chien du chef », le groupe d'intérimaires autour de Selim crée une ambiance de solidarité qui va à l'encontre de l'expérience qu'ont les jeunes des classes populaires du travail industriel. Quant à la finalité hégémonique, elle est double, puisqu'il s'agit à la fois d'intimider le moniteur (le menacer et l'invectiver) et de le rendre « complice » (« il buvait avec nous un verre de temps en temps », « il a décidé de plutôt d'être notre ami... ») des comportements déviants (consommation de cannabis et d'alcool), et à la fois de créer un « rapport de forces » collectif qui leur garantisse quelques petits avantages comme par exemple prendre des pauses plus longues, ralentir la production, fumer des joints, regarder des matchs de foot, etc...

5.2. *Puiser dans les ressources symboliques des jeunes des classes populaires*

En plus de la précarité de leur statut, le manque de socialisation professionnelle, laquelle contribue à l'« ouvriérisation » des nouveaux arrivants à l'usine, est un des principaux obstacles que rencontrent les organisations syndicales à établir des liens avec les ouvriers intérimaires. Les travaux de Stéphane Beaud et de Michel Pialoux, entre autres, ont mis en évidence dans le passé comment la rupture intergénérationnelle entre « jeunes » et « vieux » à l'usine se traduit tant par un désintérêt, de la part des jeunes, à l'égard du syndicalisme et des luttes collectives entretenues dans la mémoire des « anciens », que par des frictions entre des « manières d'être » différentes des deux générations. L'une, celle des « jeunes », a été forgée dans la « culture de la rue », avec ses pratiques et ses références culturelles, et l'autre, celles des « vieux », par les valeurs de solidarité et d'entraide propres au mouvement ouvrier. Comment alors créer du lien dans un contexte où toute l'organisation du travail favorise la dispersion ? On a vu que la réhabilitation par Selim des valeurs de virilité empruntées à la masculinité des bandes de jeunes avait contribué à souder un collectif autour de lui.

⁵⁸⁰ MOHAMMED Marwan, « La défiance des bandes : antagonismes sociaux et agressivité collective », *Cités*, n° 50, 2012, p. 19-28.

Par la suite, on verra qu'en puisant dans les références à la culture des jeunes des classes populaires, il contribuera également à transformer la colère et l'agressivité en une expression politique décalée.

L'organisation de la production (on aurait dit autrefois les « rapports de production ») ne met pas forcément en contact les ouvriers les uns avec les autres, d'autant plus que dans un atelier comme le ferrage, les postes ont tendance à avoir une certaine autonomie les uns par rapport aux autres et par rapport à la ligne de production. L'isolement qui sépare les salariés les uns des autres dans certains secteurs de la production a certes été un obstacle à la contestation collective, mais, en dernière instance, il n'a pas empêché le développement à plusieurs reprises de mobilisations. Les rapports sociaux entre travailleurs dans un secteur, dans un atelier ou dans une usine, ne seraient donc pas directement issus du processus de production. Autrement dit, les dimensions techniques de la production peuvent être compensées par la dynamique des relations sociales au sein de la production (qui sont au fondement de l'« ambiance ») pour permettre la formation de groupes et de collectifs au travail. L'extrait d'entretien suivant illustre ce propos de manière exemplaire, puisque c'est « en parlant de tout et de n'importe quoi » que Selim arrive à nouer des liens avec les autres jeunes de son secteur :

- Comment est-ce que tu arrivais à établir ce lien avec les autres intérimaires ?

Maria : Ça c'est Selim. Il est très...

Selim : Je ne sais pas comment dire, mais en parlant de tout et n'importe quoi t'en reviens à faire de la politique. Les discussions elles parlaient du foot. En fait, dans mon secteur, partout on avait avec les marqueurs, parce qu'on a tous des marqueurs, on avait commencé à dessiner le symbole de l'OM. Et en dessous on avait marqué « ouvrier de Mulhouse ». Et donc c'était devenu un peu notre symbole. Donc, dans l'usine on passait nos journées à crier « Aux armes ! Aux armes ! » Maria elle peut être témoin. Moi j'étais à un bout de mon secteur, il y avait un autre gars là, un autre gars là et ça faisait : « Aux armes ! Nous sommes des Marseillais et nous allons gagner ! » Et puis au bout d'un moment à force ça commençait à devenir : « Nous sommes des ouvriers et nous allons gagner ! » Et puis après ça suivait : « Paris, on t'encule ! » Paris ça apparaît comme le club qui arrive avec son argent et qui achète le monde du foot. En plus, chez nous, le chef d'équipe et son chien, le moniteur, sont les deux pour le PSG. Indirectement on les insultait comme ça. Après mon secteur a commencé très sérieusement à être pris dans le collimateur, parce qu'on commençait à soupçonner que l'origine de ces autocollants viendraient peut-être de mon secteur...

- Qui a eu l'idée des autocollants ?

Selim : Au départ j'ai commencé tout seul. En fait, 1^{er} janvier ils ont changé l'entreprise qui se charge des repas, qui se charge de ramener le repas dans l'usine. Et donc en même temps de ce changement, au niveau des frites il y a eu un choc énorme, la quantité de frites a été divisée par trois pour le même prix. Ça a mis pas mal de gens en colère. Donc on a souhaité saisir cette colère et la traduire, je dirais pas politiquement, mais ça pourrait être politiquement, dans le sens où on veut plus de frites et la

baisse des tarifs. C'était un autocollant comme ça. Et puis les gens disaient : « Ouais, t'as vu les gars ils ont fait un truc. Enfin quelqu'un qui se défoule, enfin quelqu'un qui fait parler des frites parce qu'il y en a marre. » Hop ! Les frites sont revenues à la même quantité. Est-ce que c'est indirect ou pas ? On ne sait pas. Ensuite il y a eu l'annonce des licenciements des 600 intérimaires. Pas mal de gens autour de nous qui avaient peur de ça, ils commençaient à se dire : « Lesquels d'entre nous va dégager ? Ah, si c'est du système 2 tant mieux ! ». Ensuite on a commencé à nous imposer des journées de chômage et on n'était pas payés. On a commencé à se dire pourquoi les embauchés eux sont payés ?

Maria : Le chef nous a dit qu'on allait être payés !

Selim : C'est de là qu'est venu le gros. On nous annonce qu'on sera payés. Sur les cinq jours de chômage on sera payés trois jours à la fin du mois et que les deux autres jours seraient transférés à la fin de la mission intérim. On nous avait embrouillés. Moi j'avais dit à la pause : « Écoutez les gars, moi je fais pas confiance à cela, venez on appelle tous nos agences d'intérim cette après-midi, on leur demande. » Les agences nous disent : « Non, attendez, les intérimaires quand il y a le chômage ils sont pas payés ». Donc on est allés voir nos chefs, on commence à gueuler. Le contremaître est arrivé parce que ça commençait à crier. Dans la pause on parlait avec les autres équipes, ça commençait à gueuler. Donc le contremaître fait une réunion extraordinaire en début de service pour annoncer à tous les intérimaires qu'on s'inquiète pas, qu'on allait être payés et tout. Finalement tout le monde dit : « Attendez, vous vous foutez de notre gueule ou quoi ? » Donc les contremaîtres ont appelé les agences intérim pour faire passer le message aux intérimaires comme quoi ils seraient payés pour avoir un certain retour au calme. Chez nous ça a créé une certaine solidarité, un certain besoin d'exprimer cette colère. On envoie un autocollant qui dit : « On n'est pas des cons, arrêtez de nous prendre pour des cons ». Peu importent les raisons pour lesquelles on travaille pas, c'est pas nous qui sommes responsables du fait qu'on travaille pas, si c'est du chômage, un manque d'approvisionnement en pièces. On n'en a rien à foutre, nous on veut être payés, c'est tout. On a commencé à imprimer nos autocollants que j'ai commencé à en balancer dans la cafétéria de manière sauvage un peu avant la pause. Et au moment de la pause on passe par la cafétéria et les collègues de boulot se disent : « Oh putain les gars, il y a des autocollants et tout, ils sont trop bien ! ». Ils les prennent et ils les collent au poste. Je vais les voir et petit à petit, il y avait une certaine confiance humaine qui s'était installée. Et petit à petit je leur dis indirectement que c'est moi qui ai imprimé ces trucs. Il y avait marqué : « Intérimaire il y en a marre. Licenciés, surexploités ». En gros, ensuite, pour faire un gros coup en même moment il y avait la CGT qui faisait une pétition pour les intérimaires.

Nous pouvons lire dans cet extrait qu'il n'y a pas de progression linéaire d'une mobilisation qui aboutirait à l'expression d'un « texte public ». On voit plutôt comment initialement à partir d'éléments extérieurs aux enjeux de la production, émerge une expression collective qui concerne seulement à la fin le statut des intérimaires au moment de leur renvoi. On voit également comment, aux côtés de la culture hip-hop et de l'islam que Gérard Mauger définit comme des offres symboliques contemporaines pour la jeunesse des classes populaires⁵⁸¹, le football apparaît lui aussi

⁵⁸¹ MAUGER Gérard, *op. cit.*

comme une ressource symbolique que le groupe d'intérimaires constitué autour de Selim mobilise pour créer un clivage au sein de l'atelier entre les intérimaires et les chefs.

Dans son discours, l'opposition entre OM et PSG recoupe celle entre les intérimaires et la direction. L'OM aurait à ses yeux un côté plébéien qu'il pourrait revendiquer avec les autres jeunes de son atelier – la signification du sigle est même détournée pour « Ouvriers de Mulhouse » –, face au PSG, le club de l'« argent »⁵⁸². La situation devient plus tendue le jour d'un match PSG-OM quand une partie des intérimaires de l'atelier dans lequel est employé Selim arrête de travailler pour suivre le match. La direction avait alors voulu leur enlever 90 minutes de salaire, ce qui par la suite a déclenché la colère des intérimaires. Ces épisodes rapportés par Selim, peut-être exagérés devant l'enquêteur, vont à l'encontre de « la prégnance, dans le camp des « forces progressistes » (comme on disait naguère) de l'idée selon laquelle le football jouerait d'abord et avant tout le rôle d'« opium du peuple » comme la religion du temps de Marx »⁵⁸³. Ses propos montrent cependant comment la dimension protectrice du groupe de pairs, partageant une même origine sociale, une même origine géographique, un même statut à l'usine, etc., est extériorisée de manière détournée pour exprimer un antagonisme social d'habitude vécu en silence. Comme l'exprime Selim, « le groupe intérimaire il est né du besoin d'exprimer une colère spécifique », du besoin d'exprimer le statut précaire d'intérimaire à PSA-Mulhouse lorsque se manifestent les premiers effets de la crise économique.

Il y a ici une progression en trois moments de la colère, qui avance par sauts, depuis des aspects ludiques ou secondaires, jusqu'au cœur de la politique de la gestion de la main-d'œuvre à Peugeot. L'enjeu pour Selim et pour le groupe d'intérimaires était l'expression de la spécificité de cette colère et de la « retraduire sur forme d'outil politique » de défense collective. La gestion de la main-d'œuvre à PSA favorise les comportements individualistes au sein de l'atelier. Cela est particulièrement visible chez les embauchés qui doivent réaliser tous les ans un entretien individuel (appelé « entretien de progrès ») à l'issue duquel le chef signale le nombre de défauts dans la production et évalue leur investissement au travail et, quand c'est le cas, leurs « problèmes comportementaux ». Les actions collectives menées par ces intérimaires, qui visent d'abord à obtenir la rémunération qui correspond à leur travail (« Nous on veut être payés, c'est tout »), ont permis, malgré une

⁵⁸² Il faut mentionner qu'en région mulhousienne la logique qui détermine les affinités des supporters demeure peu claire depuis que le FC Mulhouse stagne en deuxième division depuis les années 1990 et constitue une problématique de recherche intéressante. Parmi les ouvriers de PSA-Mulhouse on trouve majoritairement des supporters du Racing Club de Lens, issus notamment de l'immigration depuis le Nord de la France, les fidèles du FC Sochaux-Montbéliard, peut-être attirés par la proximité géographique du stade, les soutiens de l'OM et ceux du PSG. Sans que cela nous permette de déterminer la distribution entre ces différentes « tendances », on a pu voir à plusieurs reprises, lors de quelques entretiens réalisés au domicile des enquêtés, des calendriers ou des décorations de l'Olympique de Marseille.

⁵⁸³ BEAUD Stéphane, « Prendre le foot au sérieux », *Savoir/Agir*, n° 30, 2014, p. 9-15.

portée limitée, de dépasser l'individualisation du rapport avec les chefs et avec leurs agences. Une individualisation qui est encore favorisée par l'incertitude des conséquences de la fermeture du système 2, puisque l'on ne sait pas qui d'« entre eux et nous » arrivera le plus tôt en fin de mission (« Ah, si c'est du système 2 tant mieux ! ») – on retrouve aussi ce lien entre incertitude sur l'emploi et individualisation, sous une autre forme, chez les embauchés lors des plans de suppression d'emplois dans l'industrie. Face à cette menace, décider d'appeler collectivement les agences d'intérim, comparer les réponses et revenir ensemble démasquer les mensonges du chef, toutes ces actions valorisent la dimension collective de leur action.

De la même manière, la contestation des intérimaires organisée par Selim montre que si les conflits au travail se déploient dans un espace où les acteurs, méthodes d'action et institutions pré-existantes imposent les conditions dans lesquelles une mobilisation est possible et influencent les revendications qu'elle peut porter, certains acteurs ont la capacité de remettre en cause ces conditions. D'après Pierre Bourdieu, pendant les Trente Glorieuses, les femmes, les immigrés et des travailleurs d'origine rurale entraînent dans le champ des luttes de l'usine avec des dispositions propres importées de l'extérieur. L'enjeu était alors de savoir s'ils modifiaient cet espace ou s'ils étaient modifiés par lui. C'est peut-être dans le déclin des formes traditionnelles de représentation ouvrière, et dans l'impossible ouvriérisation de la main-d'œuvre intérimaire, que Selim trouve une brèche pour exprimer la révolte des intérimaires.

Pour finir, il faut mentionner que la CGT-PSA a eu un rapport ambigu vis-à-vis des actions menées par Selim et son groupe d'intérimaires à l'atelier ferrage. Selon lui, un des responsables de la section locale, à la vue des autocollants fabriqués par les intérimaires, aurait été inquiet que tout cela « échappe au syndicat » : « Ils sont vraiment que entre eux. Ils se connaissent, ils s'approchent en fonction des étiquettes, tu vois. Les militants CGT vont voir les autres militants CGT. Il y a pas de contact entre les intérimaires et les syndicats. Il y en a vraiment pas. » Cependant, ce n'est pas le cas de tous les militants CGT, puisque certains verront d'un très bon œil ce qu'ils n'ont pas réussi à faire avec leurs propres instruments politiques. L'un d'entre eux dira : « C'est peut-être pas la grève, mais c'est la rage. C'était impensable hier. »

5.3. Le genre de la mobilisation

Afin de saisir toutes les nuances de cette mobilisation, il faut prendre également en compte la dimension fortement genrée des trajectoires à l'usine, du rapport au travail ouvrier à PSA-Mul-

house et la manière dont celle-ci affecte les marges que négocient les individus au quotidien. Nous avons eu la chance de réaliser un entretien avec un couple d'intérimaires, dont les origines sociales sont à peu près semblables, la profession des parents est différente, ce qui a influencé par la suite leurs trajectoires. Les parents de Maria font partie des « familles Peugeot », dont plusieurs membres (parents, frères et sœurs, oncles, tantes et cousins, etc.) travaillent ou ont travaillé à l'usine de Mulhouse. Par contre, nous voyons que Selim appartient à un autre monde ouvrier, plus éloigné du travail à l'usine, celui de la communauté kurde de Mulhouse, partagée entre les ouvriers indépendants du bâtiment et la petite restauration. Pour l'une, les enjeux d'intégration à l'usine où plusieurs membres de sa famille travaillent ont été relativement simples. Pour l'autre, la crise de la construction a orienté ces ouvriers du bâtiment vers les emplois disponibles.

Par ailleurs nous pouvons lire d'après leur exemple qu'une des principales différences dans le traitement des jeunes intérimaires à l'usine tient au rapport genré au travail et à la hiérarchie de PSA. Certains ateliers ont toujours eu la réputation d'être plus féminisés que d'autres, ce qui dans l'imaginaire des ouvriers de l'usine, renvoie plus ou moins directement à la difficulté du travail. Par exemple, l'atelier peinture serait fortement féminisé, tandis que le ferrage serait un univers très masculin⁵⁸⁴ : « Selim : Au montage t'as plus de filles, il y a pas mal de filles au montage. Maria : Parce qu'il y a des postes plus cools. Au ferrage il y a pas vraiment de postes cools à part mon secteur. » Certains travaux ont mis en évidence comment l'entrée des jeunes femmes de cité à l'usine met en cause la virilité ouvrière⁵⁸⁵, notamment par la manière dont les filles transposent leur socialisation et tout particulièrement leur propension à prendre en charge les autres, d'abord dans leur scolarité, puis dans le travail à l'usine. Ce sont des qualités que l'entreprise sait très bien mettre à profit, que les chefs valorisent, considérant ainsi les filles plus faciles à gérer que les garçons des classes populaires. Cependant, malgré le dépassement des garçons dans la scolarité et la valorisation des qualités sociales des filles à l'usine, demeure toujours, comme le montre Ugo Palheta, l'expérience d'un « double handicap » lié à l'origine sociale et au genre⁵⁸⁶.

Alors que l'entreprise met à profit les dispositions à la docilité des jeunes femmes des classes populaires, ce double handicap peut être retourné au profit de dispositions contestataires, comme c'est le cas de Maria, qui apparaît plutôt comme une ouvrière qui « ouvre sa gueule », qui

⁵⁸⁴ Les effectifs de l'usine restent très majoritairement masculins : d'après le bilan social de l'année 2016, sur 5047 ouvriers de production, il n'y avait que 806 femmes.

⁵⁸⁵ BEAUD et PIALOUX, *Violences urbaines, violence sociale*, op. cit., p. 203 sq.

⁵⁸⁶ PALHETA Ugo, « Espoirs scolaires et déboires professionnels des filles d'origine populaire », in BEAUD et MAUGER, *Une génération sacrifiée*, op. cit., p. 99-111.

ne se laisse pas faire et qui ne profite pas de la féminité pour avoir des postes plus faciles⁵⁸⁷. Nous pouvons le lire dans cet extrait où il est question de leur entrée à l'usine et de leurs premières impressions du travail. Alors que les « qualités sociales » des filles peuvent être mises en valeur par les chefs, les filles elles-mêmes, ou leurs collègues, en étant objet de drague, Maria montre qu'une autre manière de se faire respecter est possible à l'usine. Elle n'hésite pas à répondre au chef, à l'image des « anciennes », socialisées dans les rapports oppositionnels entre elles et leurs collègues masculins, à coup de moqueries, d'allusions sexuelles et de réparties de part et d'autre. À ce sujet, nous pouvons mentionner le témoignage autobiographique de Didier Eribon sur l'entrée à l'usine de sa mère : « Mon père eut beau ressasser que ce n'était pas « le rôle d'une femme d'aller travailler en usine », se sentir atteint dans son honneur masculin de n'être pas en mesure de subvenir seul aux besoins d'un foyer, il lui fallut se résigner et accepter que ma mère devienne « ouvrière », avec tout ce que ce mot charriait de connotations péjoratives : des femmes « délurées », qui parlent « cru », et peut-être même qui couchent « à droite à gauche », bref, des « traînées »... »⁵⁸⁸. Ce rapport à l'agressivité, à la violence et à la virilité des femmes ouvrières permet aussi de dénaturiser le lien entre virilité et masculinité, et de penser la virilité en dehors d'un genre précis⁵⁸⁹.

- Lorsque vous êtes entrés à l'usine, la première fois qu'est-ce que ça vous a fait ?

Selim : Moi la première semaine, j'ai cru... (*pause de Selim et rire de Maria*) être l'élément producteur. Ça veut dire, quand tu arrives, t'as une formation durant laquelle on te fait croire que t'es un élément essentiel, fondamental dans la construction d'un rêve qui était le produit que tu vends, la voiture. Et tu crois vraiment que ton rôle ça va être... (*Rire de Maria*) On te construit une certaine fierté. Moi je croyais vraiment que moi j'allais fabriquer une voiture. Et tu joues le jeu ! On joue le jeu de faire des critiques en formation. Et le choc c'est quand tu arrives à ton poste de travail. (*Rire de Maria, plus fort*) On te donne des pièces, on te dit : « Tu les mets là et tu fermes ta gueule ».

Maria : Dans cet ordre-là et pas dans un autre.

Selim : Tu fais ça 600 fois par jour et tu rentres chez toi. Donc le lien entre le produit...

Maria : Tu vois jamais la voiture en fait !

Selim : Tu vois jamais la voiture. C'est ça que je pense qui fait que, non, je pense pas passer ma vie là-bas.

⁵⁸⁷ Nous pouvons aussi penser au témoignage de Ghislaine Tormos, ancienne monitrice au ferrage de l'usine PSA à Aulnay. Alors même qu'elle entre à l'usine à un moment où PSA cherchait à « jouer le jeu de la parité », ses chefs lui font comprendre qu'ils étaient peu favorables à la politique de « féminisation » de l'usine. Voir : Tormos Ghislaine (avec Francine Raymond), *Le salaire de la vie*, Don Quichotte éditions, 2014.

⁵⁸⁸ ERIBON Didier, *Retour à Reims*, Flammarion, Paris, 2010, p. 55.

⁵⁸⁹ RIVOAL Haude, « Virilité ou masculinité ? L'usage des concepts et leur portée théorique dans les analyses scientifiques des mondes masculins », *Travailler*, vol. 38, no. 2, 2017, p. 141-159.

Maria : Moi le choc que j'ai eu c'était par rapport à la peinture, parce que j'avais fait une mission en peinture et ça n'a absolument rien à avoir, c'est tout le contraire du ferrage, c'est propre, c'est illuminé, il n'y a pas de bruit. Le travail il se fait, tu discutes plus ou moins bien. C'est carrément une autre ambiance. Mais en fait quand je suis arrivée au ferrage, déjà j'étais la seule fille, tandis qu'en peinture il y a énormément de filles. Et là tu arrives et ils te donnent un poste à faire, à porter des pièces lourdes. En tant que fille, je trouve que c'est lourd, après je sais pas... C'est lourd et ils te disent de faire 600 fois, 300 fois à gauche, 300 fois à droite et voilà tu fais ça. Mais bon, après moi j'ai su me démerder, parce que j'avais un bon lien avec le chef, sans vouloir être trop... Il y avait énormément de filles qui ont profité d'être une fille. Moi en fait j'étais vraiment franche avec lui. Je sais pas comment lui il prend ça, mais je lui dis tout en face. Je lui ait dit : « Je suis pas là pour être ta chienne, je sais pas comment t'appelles ça, ta secrétaire ». Parce que à un moment donné il m'avait dit de venir faire le ménage dans l'UEP une des premières semaines que j'étais là. Je dis : « Mais pourquoi ? Je sais pas faire le ménage ». Je lui ai dit : « C'est à toi de le faire ». Du coup c'est lui qui l'a fait ! Plus il voit que tu as quelque chose, que t'es pas là que pour servir, plus il va te donner du respect, mon chef il est vachement comme ça. Après, il me donnait des postes qui étaient plus ou moins bien.

Sélim : Moi c'est tout contraire. Parce que depuis que j'ai commencé à ouvrir ma gueule, j'ai été aux postes les plus merdiques.

Maria : Et lui, quand il a commencé à confronter son chef, il a eu des postes plus durs.

Sélim : En fait, t'as trois postes en tant qu'intérimaire. Ce qui fait que mon secteur c'est le seul où il y a beaucoup d'intérimaires. En fait il y a trois gros postes qui sont alimentés pour que la chaîne elle tourne et que les embauchés refusent de faire. Il y en a un c'est soudeur retoucheur, pour lequel il faut une formation spécifique que j'ai refusé de faire, parce que c'est un poste stratégique en fait. C'est un poste très important où il faut avoir une attention, en gros tu participes à la qualité du produit et moi j'ai refusé d'avoir des responsabilités. J'ai pas envie. Mes collègues ils m'ont dit si tu vas là, tu vas être obligé de sucer...

Nous pouvons lire enfin dans cet extrait le traitement différencié par la hiérarchie des dispositions contestataires des garçons et des filles des classes populaires. Si Maria gagne le respect de son chef en ayant une attitude de défiance, il en est autrement avec Selim, dont le chef voyait d'un très mauvais œil ses provocations et ses refus de se soumettre à la discipline de l'atelier. La comparaison des deux trajectoires à l'usine à partir d'une focale de genre permet de comprendre autrement le recours qu'a Selim des ressources symboliques des jeunes des classes populaires, de même qu'elle va à l'encontre de l'idée d'un monopole de la virilité par les hommes au travail.

Conclusion

Ce chapitre sur les trajectoires des intérimaires de l'usine PSA-Mulhouse pendant les années de crise nous invite tout d'abord à insister sur les « trajectoires multiples »⁵⁹⁰ des jeunes des classes populaires. La baisse de l'offre d'emploi intérimaire dans la région a forcé des jeunes à revoir à la baisse leurs espoirs une fois qu'il n'était plus possible de dépendre des missions d'intérim à PSA. Au plus fort de la crise, certains ont découvert les charmes de l'école et se lancent dans de nouvelles formations professionnelles ou dans des études supérieures. D'autres ont préféré se réfugier dans l'entrée à l'armée, tant que la conjoncture économique ne s'est pas améliorée.

Ensuite, la trajectoire de Selim et de Maria nous invite à nous interroger sur les effets de l'acquisition d'une culture écrite au cours d'études longues et l'expérience des mobilisations étudiantes. Chez Selim elles ont produit une compétence militante qui s'est retraduite en usine sous une forme qui se démarque de la colère stérile, souvent dirigée contre soi-même, de celui qui n'a rien à attendre et qui n'a rien à perdre. Cependant, savoir écrire un tract et s'ériger en porte-parole, n'a pas été suffisant pour « passer de l'étape d'énervement », comme il dit, à l'action revendicative. La revalorisation de la virilité ouvrière et de certains éléments de la culture populaire ont permis de souder le groupe autour de dénominateurs communs puis d'exprimer une forme d'intérêt commun face à la hiérarchie de Peugeot. L'analyse de la fronde des intérimaires du ferrage nous invite également à dire qu'on ne peut pas attribuer l'absence de mobilisations exclusivement à la dégradation des conditions de travail et aux formes modernes d'organisation du travail, si efficaces soient-elles pour détruire les collectifs de travail. La division entre précaires et stables est, comme on l'a vu, produite par le système de l'emploi, mais elle a existé sous diverses formes dans l'histoire du travail industriel. Pour le dire autrement, l'expérience des conditions de travail et la précarité de l'emploi ne déterminent pas la survenue de contestations au travail.

Ouvriers embauchés, intérimaires et chômeurs conjoncturels ou structurels, font partie du même bassin de main-d'œuvre de l'industrie automobile dans la région mulhousienne. Or l'idée selon laquelle les syndicalistes ne sont « qu'entre eux », que les militants ne côtoient que les militants, est revenue à plusieurs reprises au cours des entretiens, ce qui en dit long sur la rupture entre deux générations ouvrières et l'incapacité des syndicats de traiter de la question des travailleurs temporels. Quelques contre-exemples, notamment l'initiative de Luc, vont à l'encontre de l'idée que les syndicats ne savent pas (ou ne veulent pas) traiter cette question. Comme le rapporte Sélim, un des délégués de la CGT PSA-Mulhouse, lors d'une distribution des tracts au sujet du renvoi des intérimaires, a évité de parler de ce sujet avec eux. La priorité accordée à d'autres sujets et l'approche

⁵⁹⁰ MARLIÈRE Éric, « " Jeunes de cité ", des trajectoires multiples », *Revue Projet*, n° 320, 2011, p. 47-54.

fataliste qu'ont les syndicalistes au sujet des intérimaires ne font qu'éloigner les jeunes du syndicat et les dissuader de mettre un quelconque espoir dans une mobilisation collective.

Chapitre 9 - Entre « la boîte à lettres » et « le mégaphone » : le syndicalisme CFDT après la crise

Jusqu'à présent, nous avons peu traité des stratégies syndicales dans le contexte de la crise du groupe PSA. Celle-ci a néanmoins été présente tout au long des transformations à l'usine que nous avons décrit. Nous avons vu qu'au plus fort de la crise du groupe PSA, tout poussait les organisations syndicales à hésiter entre négociation et contestation des plans patronaux, ou à conjuguer les deux (cf. chapitre 1). En effet, les contestations des plans patronaux ont souvent été étudiées dans le cadre de restructurations ou de fermetures d'usines⁵⁹¹. Pourtant, peu a été dit sur la manière dont les stratégies patronales structurent les pratiques syndicales au quotidien. Aujourd'hui, tout laisse penser que la négociation d'avantages pour les salariés a été mise à mal par la reconfiguration des relations entre syndicats et employeurs. Le cadre légal mis en place par l'ANI favorise la négociation d'accords de « maintien de l'emploi » et laisse peu de place à une action revendicative qui ne consiste pas à « céder » ou à faire des « sacrifices ». Quelle est donc la place du syndicalisme « de proposition » après la crise économique ? En effet, si les accords d'entreprise, dont les accords de compétitivité, consistent en une négociation où les salariés, à travers les médiations syndicales, font des concessions en échange de la garantie de l'emploi, comment la crise économique, notamment la nécessité pressante pour les directions des entreprises d'avancer sur des mesures de compétitivité, modifie-t-elle les pratiques syndicales ? Pour le dire autrement, est-ce que désormais négocier implique nécessairement négocier des concessions ?

Pour répondre à ces questions, nous nous appuyons sur des entretiens avec des militants de la CFDT PSA-Mulhouse et des observations au local syndical. Le choix d'étudier ce syndicat s'explique doublement. D'une part, nous avons préféré décentrer notre regard de la CGT, qui a déjà fait l'objet d'une multitude de travaux, au profit d'un syndicat qui bénéficie d'un intérêt renouvelé ces dernières années⁵⁹². D'autre part, nous pensons que la CFDT cristallise le mieux les tensions qui traversent le syndicalisme français, pris entre les impératifs de la négociation et la volonté de contester les plans patronaux. Enfin, la CFDT PSA-Mulhouse a la particularité d'être la plus grande section syndicale de la confédération dans le groupe PSA. Comme nous le verrons par la suite, son

⁵⁹¹ Collectif du 9 août, *quand ils ont fermé l'usine*, *op. cit.*

⁵⁹² Voir : DEFAUD, *La CFDT (1968-1995)*, *op. cit.*, BARTHÉLEMY Martine, DARGENT Claude, GROUX Guy et REY Henri, *Le réformisme assumé de la CFDT*, Presses de Sciences Po, Paris, 2012, et GUILLAUME (dir.), *La CFDT*, *op. cit.*

poids est décisif lors qu'il s'agit de signer des accords au niveau du groupe. Nous essaierons donc de décrire le rapport spécifique qu'entretient la CFDT avec la direction de l'usine et quelle attitude entretient la direction à l'égard du syndicat. Dans le cas de toute enquête sur une organisation syndicale, un danger guette le sociologue : celui de recueillir seulement un discours officiel sur l'organisation. Nous nous sommes donc intéressé aux pratiques syndicales, demandant le plus souvent à nos enquêtés d'illustrer leurs propos avec des exemples.

La CFDT a connu une mutation à partir de la fin des années 1970 que certains qualifient de « réformiste »⁵⁹³. Rarement défini⁵⁹⁴, le qualificatif de « réformiste » prête à confusion. Souvent, dans l'espace médiatique, il est opposé à « contestataire ». Ainsi, deux pôles syndicaux sont opposés : pour le dire vite, un pôle « réformiste », incarné par la CFDT, et un pôle « contestataire », incarné par la CGT. Pourtant, nous ne pouvons pas résumer le syndicalisme en France à cette opposition binaire si l'on s'intéresse autant aux trajectoires militantes qu'aux pratiques syndicales réelles. C'est la critique que fait également Sophie Bérout de cette lecture des forces syndicales : « Qu'il s'agisse d'opposer, selon les époques et les lieux, syndicalisme révolutionnaire et syndicalisme réformiste, syndicalisme d'affaire et syndicalisme de mouvement social, ces typologies visent à proposer des classements qui aident à décrypter le paysage syndical, mais qui figent aussi des « modèles » »⁵⁹⁵. Pour ne prendre que l'exemple de la négociation collective, comme nous l'avons dit, la juridicisation des relations au travail favorise la « multiplication des négociations centrées sur la définition des règles des relations de travail ». Tous les syndicats représentatifs sont aujourd'hui amenés à participer aux instances de négociation avec les directions des entreprises. Les différences entre les syndicats tiennent donc plutôt aux pratiques revendicatives, et à la plus ou moins grande importance accordée à certaines d'entre elles, de même qu'au discours porté sur celles-ci. « Réformiste » et « contestataire » sont tout au plus une construction médiatique et politique visant à

⁵⁹³ BARTHELEMY *et al.*, *op. cit.* ; GUILLAUME, *op. cit.*

⁵⁹⁴ Nicolas Defaud tente de le définir comme « un projet de transformation sociale dans un cadre légaliste », « De l'autogestion au syndicalisme de proposition. Sociologie d'une conversion sans convertis », in GUILLAUME, *op. cit.*, p. 34. Guy Groux, tente lui aussi d'en donner une définition : « Défiance face à l'extrême gauche, reconnaissance des logiques du marché, adhésion à l'Union européenne se conjuguent ici à un ralliement sans réserves à la négociation d'entreprise et à des pratiques revendicatives qui relèvent d'un fret pragmatisme. », « Introduction. Regards sur le passé. Quelles ruptures ? Quelles permanences ? », in BARTHELEMY *et al.*, *op. cit.*, p. 9. Pourtant, nous pouvons répondre que des éléments tels que la négociation collective sont la pratique syndicale qui a cours dans toutes les organisations syndicales de nos jours, et en rien une spécificité de la CFDT aujourd'hui.

⁵⁹⁵ Elle continue : « Bien qu'elle permette de comprendre un certain nombre d'enjeux, le problème de cette approche est qu'elle fige les organisations dans une posture donnée, comme s'il s'agissait de blocs homogènes » : BEROUD Sophie, « Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical. » Elle présente également l'inconvénient d'être très macro-sociologique, de proposer une compréhension « par le haut », in QUIJOUX Maxime (dir.), *Bourdieu et le travail*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2015, p. 326-337.

conforter une certaine vision du champ syndical. Pour ainsi dire, « ces définitions sont associées à des idées différentes et socialement situées de ce que *devraient être* ces organisations »⁵⁹⁶.

Nous reprenons donc à notre compte la manière dont Sophie Béroud propose d'approcher les oppositions syndicales : « Des équipes syndicales d'organisations présumées « réformistes » se révèlent parfois combattives dans le cadre de plans de restructurations. La dichotomie « réformistes/radicaux » n'a de sens que si elle cesse de fonctionner justement comme une typologie, c'est-à-dire si on la saisit de façon relative (les positions pouvant bouger selon les enjeux et selon les échelles d'observation) et relationnelle (le positionnement d'une organisation pesant sur les autres) »⁵⁹⁷. C'est le cas au CPM, où la CFDT a été rangée par la direction du site jusqu'en 2016 du côté des syndicats « contestataires », en raison de son refus de signer le Nouveau contrat social en 2013. Nous pensons que la transformation de la CFDT s'apparente à ce que Nicolas Defaud décrit comme un passage d'un syndicalisme « autogestionnaire » à un syndicalisme « de proposition », dans un processus qui voit l'incorporation des contraintes du marché dans le discours et les pratiques syndicales⁵⁹⁸. Pour Cécile Guillaume, ces transformations peuvent se résumer également dans « l'abandon d'un syndicalisme de classe, l'adoption d'un discours de l'intérêt général, l'acceptation du marché comme principe légitime de régulation économique et la valorisation d'une posture contractuelle de négociation dans l'entreprise »⁵⁹⁹.

Nous verrons dans ce chapitre l'évolution des pratiques syndicales de la CFDT PSA-Mulhouse au cours des années 2013-2017 et comment celles-ci connaissent un glissement qui accompagne en partie celui de la confédération au niveau national. Toutefois, nous marquerons aussi les spécificités d'une section syndicale qui se trouve en décalage par rapport à la ligne confédérale sur beaucoup d'aspects, ce qui s'est vu notamment à travers sa participation aux débrayages à l'usine en 2016 contre la loi El Khomri⁶⁰⁰. Ces tensions se retrouvent au niveau des pratiques syndicales locales, tout particulièrement dans le maintien de la grève dans le répertoire d'action du syndicat. Ainsi, nous dresserons tout d'abord un tableau de la CFDT de PSA-Mulhouse. Nous verrons ensuite

⁵⁹⁶ BENQUET Marlène, « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux & syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, vol. 50, no. 1, 2013, p. 135-157.

⁵⁹⁷ BÉROUD, *op. cit.*, p. 327. D'où notre choix de parler de « champ syndical » pour nous référer à l'espace relativement autonome de positions syndicales objectives déterminant des prises de positions publiques.

⁵⁹⁸ DEFAUD, *op. cit.*

⁵⁹⁹ GUILLAUME Cécile, « Introduction », in GUILLAUME, *op. cit.*, p. 8.

⁶⁰⁰ Laurent Berger, secrétaire général de la CFDT, a défendu à plusieurs reprises la loi El Khomri (qui donne la priorité aux accords d'entreprise sur les accords de branche), dans les médias au printemps 2016. Voir : « Laurent Berger : « La loi travail continue d'être un progrès social » », *Public Sénat*, 29 juin 2016 <https://www.publicsenat.fr/lcp/politique/laurent-berger-loi-travail-continue-d-etre-un-element-progres-social-1408867>.

en quoi consiste le syndicalisme de proposition à l'usine, à travers l'exemple de la signature du plan de compétitivité de 2016, le Nouvel élan de croissance, par le syndicat. Ces transformations s'accompagnent de la volonté de professionnaliser l'activité syndicale et de développer certaines compétences, comme c'est le cas du suivi des salariés avec des restrictions médicales. Enfin, nous verrons à travers la trajectoire de Philippe que les militants cédétistes sont toujours pris entre des forces contraires, qui les poussent à choisir entre les contraintes économiques de l'entreprise et l'impératif de défense des intérêts des salariés.

1. La CFDT PSA-Mulhouse, un syndicat qui « ne signe pas tout »

Les organisations syndicales de PSA-Mulhouse partagent un premier étage au-dessus de l'ancien atelier peinture. Plusieurs portes se succèdent sur un court corridor mal éclairé, où des autocollants indiquent à qui appartient le local derrière la porte. Une grande table est installée au centre du local, tandis qu'un petit bureau où travaille Christine à des tâches de secrétariat est placé contre un mur. Dans une vitrine qui contient des livres sur le syndicalisme ou sur l'histoire de la CFDT trône un énorme lion en peluche couronné d'une casquette orange du syndicat. Le local est complété par deux petits bureaux. L'un est occupé le plus souvent par Patrick, où il peut s'isoler pour faire des appels à des délégués ou à des membres de la hiérarchie. L'autre est le plus souvent vide et est occupé selon les besoins. Le local syndical n'est pas seulement un lieu de « travail syndical », il est également un lieu de sociabilité de la section. Les gens entrent, prennent les tracts, mais aussi prennent un café, mangent au moment du casse-croûte, font des blagues (souvent sur les autres syndicats), se racontent des histoires.

Par exemple, le 28 février 2017, plusieurs délégués du ferrage présents se plaignaient que FO revendique dans un tract une action qui aurait été obtenue par la CFDT. Tous les éléments sont réunis pour créer une ambiance de groupe, voire une culture d'organisation. Tous les présents portent l'uniforme de PSA d'un gris de jour de pluie. On reconnaît plusieurs ouvriers du ferrage, portant leur badge de secteur, de même que quelques ouvriers de mécanique, avec les tâches d'huile ou de graisse sur l'uniforme, ce qui les distingue clairement des autres. Mais beaucoup ont des signes distinctifs de leur adhésion à la CFDT : un pin's, un badge, voire un t-shirt ou une veste orange pour ceux qui étaient en heures de délégation. Montage et ferrage sont deux secteurs où la CFDT est bien représentée, ce qui se remarque dans la composition des membres du bureau de la section locale. Deux sont au ferrage (Patrick et Abdel), deux au montage (Paul et Philippe). Impos-

sible de dire si le style militant est différent entre ces deux secteurs, mais ceux du montage affirment, en rigolant, qu'au ferrage, les gens sont plus brusques et parlent plus fort. Ce jour-là, d'autres salariés commencent à arriver progressivement, les « animateurs » de secteur. La CFDT rechigne à employer le terme « secrétaire », peut-être parce que cela renvoie à l'univers militant de la CGT et du PCF, dont ils essaient de se détacher. Selon Patrick, l'animateur, « c'est comme le secrétaire, sauf qu'on a gardé le mot animateur, puisque secrétaire entre guillemets, il fait pas la pluie et le beau temps, il a une équipe, des équipes à coordonner, faire travailler, échanger ».

Le syndicat revendique plus de 700 adhérents sur le site et est composé d'un peu plus de quarante militants. Dans le discours des militants enquêtés, il y a clairement une distinction entre trois échelons : militants qui ont un mandant (DS, DP, CE, CHSCT, ou diverses commissions), adhérents et sympathisants. La création de la CFDT PSA-Mulhouse a été l'initiative d'ETAM dans les années 1970, mais le syndicat a été progressivement représenté surtout chez les ouvriers de production. Depuis quelques années néanmoins, il fait des efforts pour être plus présent auprès des ETAM et des cadres. Cette composition se reflète très clairement dans le résultat des élections professionnelles, où l'on peut voir que la CFDT garde une forte présence dans le collège ouvrier, mais peine à percer dans le deuxième et troisième collèges. Malgré la pression de la direction du site, et contrairement à la CGT, la CFDT réussit à présenter des listes complètes aux élections syndicales dans ces deux autres collèges.

Le bureau du syndicat se réunit une fois par semaine et agit en tant qu'instance de coordination. Un bureau élargi composé par les huit animateurs ou « référents », appelés aussi parfois « responsables », un par atelier (forge, fonderie, emboutissage, mécanique, ferrage, peinture, montage et logistique), se réunit une fois par mois. Chaque réunion du bureau élargi est l'occasion de faire le point sur les tracts, l'adhésion ou le « climat social » des ateliers. Ce dernier point est central dans la gestion des rapports avec la hiérarchie intermédiaire selon Patrick, puisqu'il permet d'évaluer les rapports entre ouvriers et hiérarchie : « Le climat social c'est comment ça se passe dans telle ou telle usine avec la direction et tout. « Ça va pas ? » On dit : « C'est bon, je m'en occupe, j'appelle la RH ». Je leur dis : « Ecoutez, il y a pas mal de bruit là-bas, faites quelque chose, sinon ça va bouger et nous on suivra nos gens » ». De même, les réunions du bureau élargi ont pour but de faire le point ce que les responsables appellent les « paramètres », censés objectiver la progression du syndicat sur ses dossiers. Par exemple, en ce qui concerne les élections professionnelles, les animateurs des ateliers se fixent des objectifs autour desquels ils formulent des projets : « Il y a un but et un suivi objectif. Là vous étiez pas représentés il y a deux ans, il faut y aller plus régulièrement. Là où vous

écrivez pas sur certains thèmes, il faut écrire. Là vous aviez pas d'adhérents, pas de relais, il faut en faire. Arrangez-vous ! Soit par des mutations... ». Cette « technicisation » de la gestion de la main-d'oeuvre militante a été décrite comme une particularité de l'engagement cégétiste par des travaux sur les campagnes de syndicalisation. Selon Cécile Guillaume et Sophie Pochic, au cours des années 1980, les débats vont « se techniciser sur les indicateurs permettant de suivre le progrès et de comparer les structures entre elles, sur les méthodes et les moyens à expérimenter et raffiner, sur les cibles (salariés ou entreprises) à viser en priorité... »⁶⁰¹. C'est ainsi que Patrick loue dans un entretien de février 2017 le résultat de la CFDT au ferrage, malgré la forte baisse de voix au deuxième collège, lors des élections professionnelles de 2015 :

- Les gens ne votent pas pour un tract.

Ils peuvent voter pour un tract, mais surtout, ils votent pour des gens. Pour l'humain et pas pour l'étiquette. Donc, plus t'as de collègues, plus t'as d'adhérents, plus t'as de sympathisants, plus tu es représentatif, plus t'as de chances que les gens te disent : « Je vote pour vous ». Au ferrage, en 2015, ils ont tout pété. C'était un travail de terrain, ils sont passés de la quatrième position en 2003 à la troisième, pour finir premiers. Là c'est les premiers, 30%. C'est pour ça qu'au ferrage il y a une équipe soudée, présente, écoutée. La direction tu leur dis : « Ah, vous voulez encore nous baisser parce qu'on a fait 30% ? Dès qu'il y aura quelque chose, vous allez payer ».

Enfin, un conseil syndical qui regroupe tous les militants avec un mandat se réunit pour un vote lorsqu'il y a une décision importante à prendre, comme c'est le cas de la signature d'un accord local ou national : « Là, nous [le bureau] on peut donner une tendance, reconnaît Patrick. Mais c'est pas nous qui faisons la pluie et le beau temps ». Nationalement, la CFDT PSA-Mulhouse pèse de tout son poids lorsqu'il s'agit d'influencer la signature d'un accord. Il s'agit en effet de la plus grande section du groupe PSA, suivie de loin par celle de Sochaux. Il suffit donc qu'il y ait deux ou trois grandes sections qui accompagnent la section mulhousienne pour que leur position soit majoritaire. S'ils sont minoritaires, les autres sections ont néanmoins du mal à contrebalancer leur poids dans le vote. C'est ce qu'explique Philippe, ouvrier au montage, délégué syndical et membre du bureau, dans l'extrait suivant datant d'avril 2016. Dans cet extrait, nous pouvons lire la double spécificité de la CFDT PSA-Mulhouse, à la fois dans son poids au sein de l'Inter-CFDT du groupe PSA, et dans le décalage de la section mulhousienne avec les positions confédérales dans le contexte des manifestations contre la loi El Khomri au printemps 2016 :

⁶⁰¹ GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « Les succès inégaux d'une politique volontariste de syndicalisation », in GUILLAUME Cécile (dir.), *La CFDT. Sociologie d'une conversion réformatrice*, op. cit., p. 73.

- *Je me demandais quel est le lien entre la CFDT Peugeot-Mulhouse et le national.*

C'est même la direction, chez nous la direction de PSA, qui a du mal à comprendre la différence. Si vous voulez, on va sur les décisions nationales, mais on n'est pas toujours d'accord. Aujourd'hui vous avez des manifestations sur la loi El Khomri et les militants du Haut-Rhin on a décidé d'y participer. Notre centrale n'a pas appelé à y participer. Mais aussi c'est pour montrer que nous on n'est pas tout à fait d'accord avec notre centrale. On a une forte demande aussi de nos adhérents de dire nous non plus on n'est pas d'accord par rapport à ce que c'est. Mais c'est pas parce qu'au national on veut réformer le texte que moi derrière dans l'atelier je vais dire que Laurent Berger c'est un con. *(Rire)* Il y a des choses qui passent au national, où on n'est pas forcément d'accord. On a eu une modification à un moment sur la mutuelle, on nous obligeait à prendre une mutuelle. Si vous voulez, le vote de la CFDT Mulhouse c'était non, on y va pas. Mais aujourd'hui quand vous faites ce qu'on appelle une Inter-CFDT, derrière on avait la région parisienne qui était friande pour avoir une mutuelle, vu qu'eux ils sont qu'à 70% au niveau de la sécu et nous on est à 90%⁶⁰². Donc, eux ils étaient friands. Et par rapport à la majorité autour de la table, malgré que nous on était pas favorables, c'est passé. Après, à nous de l'expliquer dans l'atelier, où il y avait des gens qui étaient assez agressifs par rapport à ça, que la CFDT ait été d'accord... Après, à force de communication, on arrive quand même à expliquer pourquoi on y est allés. (...)

- *Pour dire vite, je ne sais pas si vous êtes d'accord avec ça, la CFDT Mulhouse est un peu plus...*

(Il me coupe) Aujourd'hui si vous voulez, dans l'Inter-CFDT, je schématise, on est 26 autour de la table, c'est Patrick qui monte avec le mandat. Donc, chez nous, à la CFDT quand on fait un accord ou quoi que ce soit, c'est tous les militants, on est 48 ou 50 militants, on réunit les 50, chez nous le plus petit mandat donne sa voix. Et c'est par rapport à la majorité qu'on recueille le vote. Et c'est avec ce vote-là que Patrick monte à Paris et il donne la voix de Mulhouse. Après, c'est des calculs qui sont faits par rapport au poids de Mulhouse, par rapport à l'adhésion. Mulhouse et Sochaux, on est assez forts. Derrière chacun donne son vote autour de la table et c'est la majorité qui l'emporte derrière.

- *Ce que je me disais c'est que la CFDT de Mulhouse, de Peugeot-Mulhouse, d'après ce que vous me dites, et vous me direz si je me trompe, est plus à gauche que les autres...*

Oui. *(Rire)* Après, on dit toujours, nous syndicalistes, moi je fais pas de politique, donc... C'est pas parce que vous êtes à la CFDT que vous êtes obligatoirement de gauche. Après, moi je le cache pas, moi je suis plus droite que gauche, mais derrière ça je fais pas de politique avec la CFDT. Je fais abstraction des deux. Après, on avait des militants chez nous qui étaient au Parti socialiste, par exemple, et qui étaient CFDT. Mais on faisait toujours la part des choses. Mais c'est vrai que la CFDT est plus du côté gauche que droite.

La CFDT a une place bien particulière dans la configuration syndicale de PSA-Mulhouse. Comme nous l'avons montré au chapitre 3, le syndicat entretenait autrefois des rapports très tendus avec la direction du site, presque au même titre que la CGT. Pourtant, au cours de sa reconversion à

⁶⁰² C'est-à-dire que l'employeur couvre 90% de la mutuelle.

un syndicalisme « de proposition » elle s'est trouvée dans une situation où elle était en position de signer des accords. Aujourd'hui elle occupe une position de bascule à PSA-Mulhouse. Si la CGT décide d'appeler à un débrayage et que la CFDT ne s'y joint pas, la CGT se retrouvera isolée, avec ses quelques militants et adhérents. Si elle se joint à la CGT, la mobilisation prend tout de suite une autre ampleur, comme en témoignent les débrayages contre le NCS de 2013 ou contre la loi El Khomri en 2016, qui ont tous les deux réuni plusieurs centaines d'ouvriers. De la même manière, pour les salariés, si la CFDT décide de signer un accord, l'accord est considéré différemment, puisque ce n'est plus que l'Alliance qui le défend. Cette position de juste milieu a ses avantages en rendant la CFDT incontournable, mais elle a également ses désavantages. Les militants tentent d'entretenir une identité politique opposée à la fois à l'Alliance, qu'ils appellent « la boîte à lettres », et à la CGT, « le mégaphone ». Un des responsables de la section l'explique ainsi : « [La CFDT] c'est un peu les Suisses, on n'a pas de parti-pris. Donc, on n'est pas pour le patron, on n'est pas pour l'ouvrier, on est pour (*Pause*) pour une règle, il faut que ce soit juste pour tout le monde ». D'après les militants enquêtés, beaucoup de salariés verraient la CFDT comme un syndicat hésitant, sans identité propre, et certains militants auraient du mal à justifier une action autonome de la CGT. C'est ce que déclare Patrick en entretien : « Tout le monde dit : « Faites une alliance avec la CGT ». Ah, non, c'est pas possible. C'est trop... Si c'est que pour le CE, c'est pas valable. Derrière il y a des incidents... On se respecte, mais on n'a pas les mêmes idées. Du tout, du tout, du tout ! ».

Leur culture politique est à mi-chemin entre le clientélisme des syndicats de l'Alliance dans les ateliers et le militantisme contestataire de terrain de la CGT. En ce sens, la CFDT revendique un profit professionnalisant de travail avec la direction (ce que les militants appellent la « co-construction »), sans vouloir être seulement une courroie de transmission de celle-ci. Christine va en ce sens lorsqu'elle affirme : « On n'est pas là pour faire chier le chef ». Ou encore Patrick : « On ne tape pas sur la hiérarchie. On explique qu'il y a des problèmes, qu'il faut les régler ». C'est ce que l'on retrouve également dans les entretiens avec les militants CFDT, lorsqu'il s'agit de régler les problèmes des salariés, mais surtout dans la gestion de « dossiers ». On peut dire que si la CGT milite par « cas », essayant d'ériger chaque cas en exemple de la politique patronale de PSA, sans nourrir des illusions quant à la résolution d'un problème, la CFDT milite par « dossier », où il s'agit de « régler des problèmes » et « trouver des solutions » en travaillant de près avec la hiérarchie. Cette configuration aboutit, selon Philippe, à une position ingrate, où les militants sont souvent pris à partie par les salariés en raison de leur position d'entre-deux : « Nous on l'entend tous les jours dans l'atelier. Les gens qui disent : « Ouais, faut pas trop signer n'importe quoi ». Au milieu c'est nous qui

prenons. C'est les syndicalistes qui prennent dans l'atelier, hein. Les gens il faut bien qu'ils fassent ressortir leur mécontentement, c'est nous qui prenons. Après, on essaie d'expliquer pourquoi, comment... C'est pas toujours évident. Mais bon, après, on essaie de faire quand même ». De même, dans un entretien de février 2014, Philippe tente d'expliquer ce positionnement difficile lorsqu'il s'agit de négocier des accords collectifs à PSA :

À la CFDT on est participatifs. C'est-à-dire qu'on participe aux différents projets. Et si vous voulez, moi je suis rentré là-dedans parce que c'est encore un syndicat qui arrive à dire « oui » et « non ». C'est-à-dire qu'on signe pas tous les accords qui sont proposés et on regarde aussi les aboutissements derrière. Donc, après il faut aussi savoir que sur Mulhouse, t'as quand même cinq syndicats. (...)

- Qu'est-ce que les salariés attendent de la CFDT PSA-Mulhouse ?

Ils attendent que les accords soient bien traités et qu'ils se retrouvent là-dedans. Après, on peut jamais satisfaire tout le monde. Je veux dire, à un moment il y a des compromis aussi à faire avec le patron, mais il faut faire gaffe à ce qu'on signe et à ce qu'on ne signe pas. Le dernier contrat social on l'a pas signé.

Le positionnement de la CFDT dans le champ syndical de l'usine et les différentes contraintes qui pèsent sur son action revendicative se traduisent dans un style syndical propre dans le travail militant quotidien. Le 31 mars 2017, nous observons les relations dans le local entre les militants CFDT. Ce matin, Paul corrige un tract écrit par un délégué du montage. Il veut changer l'expression « bourre » par « surcharge d'activité », car, selon lui, « ça le fait pas ». Patrick nous expliquera plus tard qu'à son avis ils n'exercent pas une « censure » sur eux. Il s'agit plutôt d'éviter que le tract ait une ligne et un style syndical différent. La CFDT, dit-il, ne fait pas des « coups de gueule », contrairement à la CGT. Les responsables marquent alors une différence avec la CGT et le manque de contrôle qu'ils exerceraient sur les tracts écrits par leurs militants. Il critique le manque de « contrôle » qu'exerce la CGT sur ce qu'écrivent ses militants, tandis qu'à la CFDT, tous les tracts doivent passer par Christine et un des quatre responsables du bureau.

En effet, on ne peut pas comprendre les pratiques syndicales si on ne s'intéresse pas aux effets de la concurrence liée à la saturation du champ syndical français. Ces effets sont visibles à l'usine au cours des entretiens avec les militants de la section, où la CGT apparaît comme le principal concurrent et en même temps comme un épouvantail. Philippe explique ainsi en 2014 que le vote pour la CGT est un vote contestataire par défaut : « [La CGT] ils sont pas participatifs. Ils signent jamais rien et puis derrière, c'est plus le rôle de protestation. Donc, moi je pars du principe, que quand on a des élections sur Mulhouse, tous les gens qui votent pour la CGT, ils votent pour

protester. C'est comme en politique, on vote l'extrême derrière. C'est l'image que moi je me fais de la CGT. » C'est ce qu'affirme également Patrick dans un entretien d'avril 2014 : « La CFDT est le seul syndicat qui signe ou ne pas signe les accords, réfléchit avant, voit avec les salariés avant. La CGT elle a pas envie, tout est de la merde pour elle. Tout est mauvais, ils se mouillent pas. Et l'Alliance signe tout. (...) La direction s'il y avait pas cet aspect-là, si on signait jamais rien, on serait une CGT bis, et donc on serait contre. »

Cette gestion des différences syndicales se retrouve également dans le récit que nous rapporte Patrick d'un incident entre la CGT et la direction du site, où il souhaite marquer une différence entre le style syndical de la CGT, où, d'après lui, une liberté totale serait laissée aux militants, et la CFDT, où les syndiqués sont encadrés par les responsables de la section par un travail de « remise en forme ». En effet, les tracts passent par une sorte de filtre, ce qui fait que les outils du syndicat ne sont pas à la portée « de tout le monde » :

- *C'est marrant que toi et Christine soient les gens qui aident à finaliser les tracts et tout.*

On a le temps et c'est notre mission. On a des rôles, on a des missions. On a des outils qu'on va pas les donner à tout le monde, tu viens et tu écris n'importe quoi. On est responsables de l'écrit. Donc j'écris pas tout. J'ai juste à les relire, à les valider. Avec Solange on se dit : « Celui-là on le sort », les DP et des trucs comme ça.

- *Comment est-ce que tu valides ? Selon quels critères tu valides un tract ?*

J'ai l'impression qu'on est pas dans la censure. Les gens savent déjà ce qui est dans le politiquement correct, mais si une fois sur un tract il y a un coup de gueule on le remet juste un peu en forme. Le coup de gueule il doit y être quoi ! Il y a des tracts où on gueule. Par contre on n'est pas vulgaires. C'est pas notre nature. Ça je crois que c'est plus historique dans notre section, on n'a jamais écrit (*Tout bas*) : « Tous des enculés ». Il y en a ils mettent « en... ». Ça arrive, la CGT... Ils ont des périodes comme ça. (*Rire*) Chez eux, il y a pas de censure et il y a même pas de suivi. Un militant qui sait se démerder avec un outil word il fait son tract. Le logo il y va. Il va sur la machine photocopieuse, il en sort 50, il a demandé à personne et il va le distribuer. Il y a eu un tract... (*Soupir*) « Baltringue », ils ont attaqué trois personnes sur leur physique. Il y avait une femme cheffe d'équipe. Ils l'ont traité de blonde avec le physique de lanceuse de marteaux de l'Est. Acteur raté de film pornographique, dans le même tract. Et le dernier je sais pas quoi. Et le titre c'était : « Quelle baltringue ! » Mais c'était un tract... Il y a un an et demi. Cette personne, la CGT s'en est [séparée] : « Non, on l'a pas ». La direction : « Mais les tracts, c'est votre section, les délégués syndicaux sont responsables, nous on va attaquer ». En fin de compte, le mec voulait partir, il était cariste. Il était pas éligible, ils ont dit : « Non ». « Ah, moi je vais me lâcher ». Il a lancé ça et la direction : « Allez, tu peux partir ». C'est pas très propre. Par contre, la CGT ils ont contesté en disant : « C'est pas nous ». Si c'est vous, on sait c'est qui et tout. Et en fin de compte ils avaient même fait venir des flics...

- *L'idée c'est qu'il y a un style qui est différent.*

Comme tu l'as dit, on est plus dans l'explicatif, dans le suivi, les revendications et les propositions que dans le déni contestataire et derrière on propose rien, on refera le même dans deux mois et c'est bon, quoi. C'est pas notre but. Quand on écrit quelque chose on dit qu'on veut que ça change et on suit.

Nous avons vu que la CFDT PSA-Mulhouse n'est pas imperméable aux conflits internes à la confédération liés aux prises de positions nationales en soutien aux réformes du gouvernement. Le syndicat s'est fait remarquer localement par des prises de position indépendantes comme c'est le cas de leur opposition à la loi El Khomri, ce qui provoque aussi l'incompréhension de la direction du site. Comme le rappellent Cécile Guillaume et Sophie Pochic, ce genre de dissensions est un trait propre à la confédération, qui a connu des conflits internes de ce type par le passé, entravant souvent les progressions en termes d'adhérents⁶⁰³. Ces conflits ne facilitent pourtant pas la tâche de construction d'une force syndicale indépendante à Mulhouse entre le discours contestataire de la CGT et le syndicalisme pro-patronal de l'Alliance. Des prises de position indépendantes ont lieu néanmoins dans le cadre de l'Inter-CFDT du groupe PSA, où la section mulhousienne peut se trouver en minorité malgré son poids important au sein de la fédération. Comme le rapporte également Philippe, les délégués se font souvent interpellés dans les ateliers par les adhérents ou sympathisants à propos des prises de position fédérales ou confédérales. Au terme de ce portrait de la section mulhousienne, voyons maintenant comment cette configuration syndicale influence le rapport de la section à la direction et aux ouvriers du site.

2. Une politique instrumentale de fidélisation

Une des manières dont les transformations de la CFDT au niveau national se déclinent localement à l'usine concerne l'importance accordée à l'adhésion, ainsi qu'aux moyens mis en oeuvre pour celle-ci. Nicolas Defaud rappelle qu'aujourd'hui, « la relation d'adhésion n'est pas la même que celle des années 1970, qui était sans doute plus souvent militante, porteuse de socialisation - voire de promotion individuelle -, moins « oblique » et moins utilitaire »⁶⁰⁴. Nous pouvons faire l'hypothèse que la socialisation militante cédétiste à PSA-Mulhouse était renforcée jusque dans les années 1990 en raison de la gestion disciplinaire de la main-d'oeuvre décrite au chapitre 3, où adhérer à la CFDT impliquait un sacrifice matériel considérable, dont l'impossibilité de faire carrière.

⁶⁰³ GUILLAUME et POCHIC, *op. cit.*

⁶⁰⁴ DEFAUD, *op. cit.* p. 17.

Aujourd'hui, les militants reconnaissent que l'adhésion au syndicat a une dimensions instrumentale et moins idéologique.

En quelque sorte, adhérer à la CFDT à l'usine entraîne moins de sacrifices que par le passé et n'implique pas nécessairement d'adhérer au corpus idéologique du syndicat. En effet, le syndicat est poussé à accroître son nombre d'adhérents moins pour défendre certaines valeurs que dans une visée instrumentale. Comme le rappellent aussi Cécile Guillaume et Sophie Pochic : « Le cadrage symbolique donné par la confédération et réactualisé au fil de la mutation idéologique vers le syndicalisme de proposition a contribué à une normalisation (et une dépolitisation) de la politique de syndicalisation ». Ainsi, disent-elles, « la nécessité d'accroître le nombre d'adhérents est justifiée à la fois par une volonté de renforcer la représentativité de l'organisation en étant en phase avec la diversité des réalités sociales du salariat et par la nécessité de peser dans le rapport de force avec l'employeur, c'est-à-dire concrètement d'avoir des militants présents pour négocier dans les entreprises »⁶⁰⁵. Les militants CFDT auraient donc développé une double vision de l'adhérent en tant qu'adhérent-futur militant et adhérent-consommateur. Cette double vision peut être opposée à celle de la CGT PSA-Mulhouse, dont le militantisme apparaît comme « aristocratique », dans la mesure où la section syndicale est minorée par les autres syndicats présents dans l'entreprise, que le passage d'adhérent à militant exige un coût personnel important, et que les militants s'inscrivent dans une logique à contre-courant, de résistance et non pas de « gestion » des effets de la crise.

C'est ce qu'explique Paul dans un entretien réalisé au local syndical en mai 2017. Paul est ouvrier aux retouches en fin de ligne au montage, il est trésorier de la section, animateur de la tournée A et délégué syndical (donc membre du bureau). Âgé de 55 ans, il est avec Mouloud un des plus vieux responsables de la section, ce qui montre le changement générationnel à l'oeuvre depuis plusieurs années à la tête du syndicat. Il est entré à PSA au montage en 1986, mais pour lui le syndicalisme est « venu beaucoup plus tard », en adhérant en 2006 (« le syndicalisme ça me disait rien », dira-t-il). Paul a pris des responsabilités syndicales en 2013, en devenant délégué syndical, après une période au CHSCT. Les modalités de son entrée dans le syndicalisme cédétiste montrent la relative facilité avec laquelle un ouvrier peut devenir militant à la CFDT aujourd'hui, contrairement à l'état des relations entre direction et syndicat par le passé : « Puis je me suis dit bon, je vais aider les autres et ça a commencé comme ça, et puis c'est parti de là, tout simplement. Pas pour un problème personnel ou un problème de boulot, c'était plus par vocation, si tu veux. Parce que j'avais rien à perdre, j'avais un boulot qui était cool, j'avais pas d'emmerdes avec mes chefs, ni rien. Donc, c'était

⁶⁰⁵ GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « Les succès inégaux d'une politique volontariste de syndicalisation », in GUILLAUME Cécile (dir.), *La CFDT. Sociologie d'une conversion réformatrice*, op. cit., p. 73.

vraiment envie de voir autre chose et aider les autres ». Il explique ainsi que son choix de se syndiquer tient, entre autres, à ce que sa femme était adhérente avant lui, et qu'il savait qu'il n'allait plus évoluer dans son travail. Cette facilité reste toute relative car, d'après plusieurs enquêtés, les moniteurs ou les RU syndiqués à la CFDT subiraient des pressions permanentes, comme on le verra plus loin.

Interrogé sur les différences avec la CGT, il reconnaît que la logique de l'adhésion a une dimension politique moins présente et se fait dans le cadre d'une forte concurrence syndicale à l'usine. En quelque sorte, pour la CGT l'adhésion est moins importante que la possibilité de dénoncer la politique de l'entreprise dans l'espoir d'entraîner derrière elle la plupart des ouvriers dans une action revendicative.

Le salarié il vient nous voir, pourquoi ? Parce qu'il a un problème. Pourquoi il vient chez nous ? Parce qu'il sait que nous on fait le maximum pour essayer de les aider. Ça c'est la différence. Il faut savoir qu'au niveau de la direction, effectivement, on n'a pas la même politique que la CGT. La CGT eux ils ont pas d'adhérents, pas beaucoup d'adhérents. Eux, ça leur intéresse pas. Parce que nous, notre politique à nous c'est faire de l'adhésion, avoir du poids. Montrer à la direction qu'on a du poids. Sauf que si tu as une direction qui te met des bâtons dans les roues, quand tu veux demander une mutation pour un gars ou un machin, tu vas là-bas, tu demandes la mutation, ils te disent : « Oui, oui, oui », et il fait jamais rien. Tu peux pas aider les salariés, et automatiquement, tu fais pas d'adhésions. Si tu pars dans une politique comme le NEC qui n'était pas trop... Voilà, on dit : « On est signataires, maintenant quand on vient vous voir pour des problèmes de terrain, ou des problèmes avec une personne, aidez-nous aussi, montrez-nous que... » Nous ça nous fait avancer comme ça. Pour nous ça ne peut que donner, parce qu'on est beaucoup sur le terrain, que de la crédibilité, tu résous les problèmes des salariés, parce que les salariés viennent chez toi parce qu'ils ont un problème, tu résous ça, et c'est comme ça que tu peux montrer que voilà on peut monter en puissance.

- Est-ce que vous pouvez me donner un exemple ?

T'as plein d'exemples. T'as un gars qui dit : « Voilà, moi je bosse chez Alberto, je suis en MV, ça fait dix ans que je suis là, je fais pas de rotation, on me fait pas ceci, on me fait pas cela, je voudrais partir chez ce chef, ou changer de poste ». Le gars il va voir son chef, il lui dit : « Ouais, je voudrais... ». Mais personne fait rien. Il vient nous voir, on prend rendez-vous avec le chef. On lui dit : « Voilà, qu'est-ce qui se passe ? » Il dit : « Moi je peux rien faire ». On demande à voir le responsable, le RG. On fait des partenariats, nous on souhaiterait que vous nous aidiez, parce que ce gars-là, ça fait des années il a pas tourné, il veut changer de poste, il veut voir autre chose. Et quand il t'aide, le gars il est content, c'est un problème réglé. Ou un problème de congés, le gars il a un problème de congés. Le chef il dit : « Non, je peux pas ». Voilà, en bossant sur le terrain, t'arrives à trouver [des solutions]. Le plus simple, quand le chef te dit : « Non, je peux pas », on va discuter avec le chef, on lui dit : « Pourquoi ? Comment ? » On va voir le RG. Après, on arrive toujours à trouver une solution. C'est que des

petits trucs comme ça, ou alors des mutations qui se font muter ailleurs et ils veulent pas y aller, t'as plein de choses. (...) On a quand même des points d'entrée pour arriver à aider les gens.

Cet extrait montre qu'il y a une forme d'adhésion qui suit une logique utilitaire, qui n'est pas liée à des raisons axiologiques. En effet, si l'adhésion peut également avoir lieu sans une connaissance précise du paysage syndical, l'adhésion a lieu aussi dans le jeu d'opposition dans l'entreprise. Ainsi, le choix de la CFDT se fait souvent *contre* d'autres organisations syndicales⁶⁰⁶.

Il se peut que deux syndicats cherchent à résoudre le même problème d'un seul salarié, et donc suivent un même « dossier ». Que se passe-t-il alors ? Lors des tours d'atelier, les délégués tentent de régler le problème des adhérents en interpellant la hiérarchie et en proposant des solutions (qui impliquent très souvent un changement de poste ou un compromis entre les salariés et leur chef lorsqu'il s'agit de congés, par exemple). S'ils règlent le problème d'un salarié qui n'est pas adhérent au syndicat, ils l'invitent à y adhérer. Or, s'ils règlent les problèmes d'un salarié syndiqué ailleurs, ils l'invitent à changer de syndicat. Il est arrivé que plusieurs syndicats soient sur un même dossier, ce qui peut tendre les rapports avec la direction, qui demande aux différentes organisations syndicales de régler d'abord le problème entre elles. En dernière instance, c'est le salarié qui tranche. Dans ce cas, son adhésion peut changer.

Cette politique d'adhésion peut être comprise également comme une politique de fidélisation des adhérents telle que Marlène Benquet la décrit dans un groupe de la grande distribution. Elle affirme que des biens sont échangés entre responsables syndicaux et patronaux, mais aussi entre responsables syndicaux et salariés⁶⁰⁷. À PSA-Mulhouse, ces biens peuvent être de divers ordres, tels que l'accès à certains postes ou tout simplement l'accès privilégié à certaines informations. C'est le cas du tract CE que nous avons déjà mentionné. Le CE de chaque mois communique des informations sur les accords, les congés, la modulation, le niveau de la production, etc. La direction retransmet ces informations lors des briefings qui ont lieu avant chaque prise de poste, pourtant, selon Patrick, les ouvriers prêtent peu d'attention à ces réunions. Le tract entre en jeu, permettant aux ouvriers de garder une trace écrite de ces informations : « Les gens sur le briefing d'un quart-d'heure ils sont là, ils écoutent et c'est pas eux qui vont prendre des notes, c'est pas la culture chez nous, hein. Ils attendent pépères, mais aujourd'hui ou le lendemain il y a ça qui sort [le tract CE], ils sont contents ils l'ont en recto-verso, ils le gardent et ils prennent le temps de le lire : « On a la produc-

⁶⁰⁶ GUILLAUME Cécile, *Le renouveau de l'engagement syndical. Le cas de la CFDT*, Rapport d'étude, décembre 2006, p. 41.

⁶⁰⁷ BENQUET, *Encaisser !, op. cit.*

tion du mois prochain, on a les effectifs, ah, t'as vu ? Ça a baissé. Ah, t'as vu les intérim 747 ? Ah, ouais, ça c'est intéressant » ». La mention des nouvelles technologies dans l'extrait d'entretien suivant avec Paul va dans le même sens, car il montre les différents outils mis en oeuvre pour fidéliser les adhérents. Ainsi, à travers tous ces outils syndicaux, les salariés entretiennent un lien privilégié avec un délégué :

- Patrick disait que les gens votent beaucoup au feeling. Les gens ne votent pas nécessairement pour un programme.

Tout à fait. C'est par rapport à ce que tu fais dans le terrain. En fin des comptes, c'est que ça. Tu peux être CGT... Enfin, peut-être pas CGT parce que ça marche pas. CFTC, Force Ouvrière, si tu vas voir le gars, si tu lui résous son problème, bah il est content, il est satisfait, il y a que ça qui compte. Il s'en fout qu'au national tu fais ça, ou tu fais... Les gens viennent adhérer par intérêt, pas par vision...

- Ils viennent pour l'intérêt immédiat que ça leur apporte.

T'arrives à résoudre leur problème, t'es sympa avec eux, bah il vient chez toi quoi.

- Pourquoi ils vont alors à la CFTC ?

Parce qu'il y a aussi quelques bons délégués et voilà. C'est tout, tout simplement. Il faut être réaliste. C'est plus les gens qui viennent chez toi par conviction, parce que la CFDT c'est ça, ou ça, ou ça. Tu règles leur problème, tu les aides, tu les suis, tu leur donnes des infos, tu les fidélises. C'est ça. (...) On leur renvoie des SMS pour les prévenir qu'il y a des CE pour qu'ils aient les infos avant qu'il y ait les briefings, voilà. Dès qu'on a les infos importantes on commence à se monter un réseau par SMS et voilà quoi. C'est des choses qu'il faut mettre en oeuvre de toute façon. La technologie il faut l'utiliser. À l'époque tu payais les SMS, maintenant voilà, tu peux envoyer 300 SMS, tu paies plus rien. Informer les gens, ça ils aiment. Il arrive le matin, ou quand il est de l'après-midi, il y a le CE le matin, le gars il est de l'après-midi il sait pas encore, tu lui envoies déjà un SMS : « Il y a ça, il se passe ça, il se passe ça ». Voilà, les gens arrivent au boulot et ils savent déjà ce qu'il se passe.

- Est-ce que la CFDT a toujours été comme ça ?

Toujours la politique d'adhérents, pareil. Adhérents, toujours, même quand on n'était pas trop dans les bons papiers de la direction, on a toujours eu la politique d'adhésion, parce que avec l'adhésion nous on estime qu'avec un adhérent t'en fais voter peut-être deux, donc les élections c'est important pour un syndicat. Effectivement, la politique de l'adhérent ça a toujours été important. Maintenant, avec les nouvelles technologies et avec Ronald par rapport aux anciens, ça évolue. On évolue avec notre temps, on est pas restés coincés si tu veux. On a une équipe, on est quatre DS, c'est plus comme à l'époque [où] c'était beaucoup des anciens.

Dans un contexte où les enjeux de la représentativité pèsent de tout leur poids dans le travail syndical au quotidien, l'adhésion et la fidélisation des adhérents sont au centre de l'intérêt des syndicalistes CFDT à l'usine. Cette politique volontariste d'adhésion ne date pas d'hier à PSA-Mulhouse, mais elle est renforcée par la volonté des militants de peser face aux choix de la direction.

Cela s'est vu notamment lors du processus qui a abouti à la négociation, puis à la signature du Nouvel élan de croissance par la CFDT en 2016. Nous avons pu observer dès lors que la transformation du syndicalisme CFDT à l'usine en un syndicalisme « de proposition » était concomitante de leur signature du nouveau plan de compétitivité.

3. Devenir un syndicat « participatif »

3.1. La signature du NEC par la CFDT

Que s'est-il passé entre octobre 2013, moment où la CFDT refuse de signer le Nouveau contrat social, qu'elle voyait comme un recul d' « un siècle en arrière » et la destruction « des acquis conquis de haute lutte par nos anciens », et juillet 2016, quand la CFDT fait le choix de signer le Nouvel élan pour la croissance, qui reconduit les principales mesures du NCS, en approfondissant même certaines ? Laissons la parole à Philippe dans cet entretien d'avril 2016, c'est-à-dire quelques mois avant que le syndicat signe le NEC :

Aujourd'hui, on est encore un syndicat, et ça devient de plus en plus dur, où on refuse des fois de signer, par exemple comme le NCS. Mais quand nous on a refusé de signer le NCS, je veux dire que derrière la direction nous l'a fait subir aussi un peu. Elle a voulu nous le faire payer, entre guillemets. Je veux dire, on a eu des élections en 2015, on a des collèges, le deuxième collège est composé des ETAM. Aujourd'hui c'est vrai que la CFDT sur le site de Mulhouse, il y a beaucoup d'adhérents du premier collège. On a aussi quelques personnes du deuxième collège, et on a réussi en 2015 à mettre des gens sur la liste du deuxième collège. Des gens qui ont eu l'opportunité... Enfin, pas l'opportunité, mais qui ont eu le courage de se mettre sur la liste CFDT, parce qu'aujourd'hui, vous savez comme moi qu'il y a une pression de la direction quand vous vous mettez sur une liste. Donc, on a quand même eu trois, quatre RU qui se sont mis sur la liste du deuxième collège. Et je pensais qu'on allait faire un super score au deuxième collège, parce que c'est ce qui nous manquait un peu. Aujourd'hui je pense que la direction n'a pas joué le bon jeu et nous a un peu descendus. Moi j'ai des partenariats parfois avec des RG, des contremaîtres ou des Responsables de fabrication, et j'avais à un moment un Responsable de fabrication qui m'avait dit qu'il avait toujours très bien travaillé avec la CFDT, mais que derrière, son job est aussi de passer des consignes, en disant qu'aux élections il faut voter pour ceux qui signent des accords comme le NCS. Ça veut tout dire. Il y a juste la CGT et la CFDT qui ne l'avaient pas signé, donc voilà. Je trouve ça un peu malhonnête. Mais bon, on leur a dit à la direction aussi, que nous on est participatifs, mais qu'à un moment quand on a des choses à le dire, on le dit. Si vous voulez, ce qu'ils aiment pas non plus c'est que nous on est capables aussi de déclencher une grève ou quoi que ce soit, et c'est ça aussi qui leur fait un peu peur encore aujourd'hui. Aujourd'hui vous prenez la CGT, qui

est pas trop participatif, mais qui est gueulard, qui se fait entendre et qui surtout ils sont pas d'accord. Quand il y a des votes de protestation, ça va souvent à la CGT, parce que c'est l'extrême.

Nous pouvons lire ici que la direction a des moyens de faire pression sur les organisations syndicales pour que celles-ci signent des accords collectifs. Il est donc « de plus en plus dur » de refuser de signer des accords. Selon notre enquêté, la direction du site n'hésite pas à dire à la hiérarchie intermédiaire de transmettre une consigne de vote lors des élections professionnelles. En quelque sorte, la direction sanctionne les syndicats par le biais des élections, en favorisant les syndicats « participatifs », c'est-à-dire qui signent les accords. À Mulhouse, il est certes difficile d'enrayer l'influence de la CFDT sur le premier collège, mais il est plus facile d'influencer le vote des ETAM. Nous avons déjà évoqué l'épisode de février 2015, où la direction du site a fait venir Bernard Vivier pour donner une conférence sur le syndicalisme devant les ETAM et les cadres de l'usine dans le but d'influencer les résultats des élections professionnelles.

Mohamed laisse entendre la même idée dans un entretien de la même période, en juin 2016 : « On [la CFDT] aura pas des ouvertures telles que des gens de la CFTC ou de la FO. Et la preuve en est que aujourd'hui il y a pas mal de RU qui sont syndiqués CFTC, pas mal de délégués syndicaux qui sont moniteurs, qui sont RU. Et c'est tout à fait naturel chez eux. Le peu de RU qu'on a nous, c'est une problématique monstre, ils ont des pressions, ils ont des sous-entendus... (*Soupir*) Et je ne veux même pas imaginer la CGT. Parce que eux ils les voient vraiment en rouge, sans mauvais jeu de mots. » Ce que Mohamed appelle les « ouvertures » est en réalité la facilité par laquelle elle résoudra les « dossiers » de la CFDT. Autrement dit, malgré le « partenariat » de la CFDT avec certains chefs de certains secteurs, le syndicat verra sa progression électorale entravée tant qu'il ne signera pas les accords de compétitivité. Mohamed poursuit : « C'est moche ce que je vais dire, mais en tant que personne qui s'intéressait pas au syndicalisme du tout, pour moi la CGT c'était un extrême. Si j'y allais, c'était vraiment sans retour. (...) Même si on va pas le dire à l'extérieur, ça se sait, on le sait très bien que à partir du moment que tu entres à la CGT la direction va mettre des difficultés sur ta route. Que ce soit avoué ou pas, pour moi c'est clair, net et précis. » Dans les propos de Philippe cités plus haut, nous pouvons lire enfin une des clefs de compréhension du basculement du syndicat trois ans plus tard. La CFDT, en raison de son poids dans le premier collège, peut déclencher des grèves, comme cela a été le cas en septembre 2013. Il s'agissait pour la direction du groupe de désamorcer la contestation d'un syndicat encore capable de mobiliser largement les ouvriers du site.

En juillet 2016, les négociations autour du NEC ont lieu dans un contexte différent. L'urgence liée à la nécessité de signer un accord de compétitivité sur un fond de faillite a laissé la place à un lent redressement de l'entreprise⁶⁰⁸. Elodie Béthoux, Annette Jobert et Alina Surubaru distinguent une démarche syndicale dans l'urgence et une action syndicale dans l'anticipation⁶⁰⁹. L'urgence place clairement les équipes syndicales dans une position défavorable, où les menaces sur l'emploi font que les marges de manoeuvre se restreignent. Il s'agit d'une « négociation sous contrainte », disent les auteures, qui peut favoriser une démarche contestataire, comme cela a été le cas en 2103. Une démarche d'anticipation, au contraire, favorise des négociations qui aboutissent à des concertations. Les marges de manoeuvre sont plus larges et il est possible de négocier des contreparties. Enfin, il y a quelque chose de propre à la nature de la négociation d'un deuxième accord de compétitivité qui favorise l'acceptation de celui-ci. Le NCS est désormais une base à partir de laquelle les négociations auront lieu. Toute contrepartie n'est alors qu'un recul partiel à l'état précédent.

C'est ce qu'explique Patrick dans l'extrait d'entretien suivant de février 2017. On y peut lire que la CFDT s'est appuyée sur la forte demande des Peugeot 2008 au moment de la négociation pour demander l'inclusion du paiement d'un samedi sur trois travaillé en modulation, la « co-construction » ainsi que la qualité de vie au travail (QVT) dans le NEC :

Pour le NEC, on a dit à la direction : « Si vous voulez que la CFDT s'intègre dans le NEC on a des incontournables ». On n'est pas utopiques non plus. On n'a pas dit on veut le retour des acquis. Ça on sait que... Demander du rêve, c'est comme ça, c'est difficile, hein. Ça on n'a pas demandé. On a dit : « On veut un paiement à étapes [des samedis] » Au début on a dit un sur deux, pour bien les mettre... Notre objectif à nous c'était un sur trois, mais on a dit qu'on veut du un sur deux. « Ah, non ! » On a aussi dit qu'il fallait sécuriser le mois, on avait dit qu'on voulait de la co-construction, une QVT. La co-construction ça veut dire que lorsqu'il y a des projets ils viennent pas en CE et ils disent : « Voilà, ça prendra effet en deux semaines ». On dit : « On veut que vous nous présentiez les choses au CE, qu'on intervienne, qu'on donne notre avis, et que derrière il y ait un délai de mise en place et que vous changiez le projet initial ». Plus de dialogue. Et la QVT c'est la qualité de vie au travail. C'est une spécialité CFDT. Il y avait une QVT dans le NCS, mais je te promets que tu vas sur intranet, il y avait un onglet QVT, il y avait les accords handicapés, point. La QVT ça doit se sentir sur le terrain, dans chaque UEP il doit y avoir une QVT. Et nous on a dit : « Si on s'engage dans le NEC, ça aussi doit être mis sur la balance ». Donc, c'est ce qu'on a avancé tout doucement. C'était pas gagné et après au bout du bout on a eu des acquis. Notamment le un sur trois, une vraie idée CFDT, ils l'ont mis.

⁶⁰⁸ GROSSET Jean, « L'accord du groupe PSA : un Nouvel élan pour la croissance », *Economie/Social*, Fondation Jean Jaurès, novembre 2016.

⁶⁰⁹ BETHOUX, JOBERT et SURUBARU, « Construire des stratégies syndicales... », *op. cit.*

En effet, pour Patrick, le patron n'a pas seulement des droits, mais également des devoirs s'il veut associer la CFDT à la signature du texte. Dans cette configuration, la direction gagne à associer la CFDT à l'accord et à affaiblir la CGT en rendant inaudibles ses appels à débrayer dans les ateliers, tandis que la CFDT peut revendiquer face aux salariés l'obtention de ce qu'elle voit comme de nouveaux droits et acquis. La signature du NEC illustre parfaitement comment des syndicalistes tentent de ménager des injonctions contradictoires, celles de la productivité et ce qu'ils voient comme la défense des intérêts des salariés. Dans cet extrait d'une transparence rare quant aux stratégies des syndicats et des directions d'entreprise, Patrick montre que la négociation de contreparties est la base de la signature d'un accord et que la menace de la grève est toujours présente dans le répertoire d'action cédétiste :

Alors, chez nous ce qu'on vit c'est que dans toute cette ligne, les UT, on fait que du plus et dans les usines sud, c'est que du moins. Donc ça compense pas vraiment. Donc, nous on a dit : « Les gens veulent pas faire cinq samedis et voir après 125% payés ». On a dit : « Hors de question ». En plus, ils voulaient nous augmenter à huit [samedis travaillés pour qu'un samedi soit payé]. On a dit : « Huit et pas payés ? Allez vous faire foutre, on fera pas, ce sera sans nous et on fera du grabuge ». Après, tu sais c'est toujours plus facile d'avoir la CFDT dans la discussion, qu'une CFDT avec les autres. Parce que les autres c'est la CGT. Un salarié, il dit : « S'il y a que la CGT et elle est isolée, et la CFDT est allée et les autres sont allés... » Mais t'as quand même nos adhérents qui disent : « Voilà, il y a une part de sens quand ils sont allés dans la signature ». Mais s'ils voient qu'il y a la CFDT et la CGT, là ils disent : « Là on s'est fait arnaquer ». Donc, la direction elle a un intérêt à isoler la CGT, de mettre la CFDT [de son côté]. Sauf que nous on pose des choses sur la balance et que quand on signe on va défendre comme des chacals.

La signature du NEC par la CFDT transforme le « climat social » dans les ateliers, c'est-à-dire le rapport entre syndicat et direction. Nous remarquons dans l'extrait ci-dessous que Patrick aime à rappeler le poids de la section mulhousienne au sein de la fédération car sans eux, les rapports peuvent prendre la tournure d'une « guerre » :

Avec le NEC, la co-construction, t'as quand même un meilleur climat social. Dans l'atelier c'est toujours un petit peu tendu, ça part, ça vient, mais avec la direction ça va un petit peu mieux. Je vois l'intérêt aussi de travailler ensemble. Et là on leur a dit : « Vous ne ferez plus le coup de 2015 avec les ETAM et les cadres, ce sera la guerre après pour longtemps. Vous serez garants de notre défaite, et c'est vous qui en porterez le chapeau, et ça fera mal ». A Paris, ils regardent souvent Mulhouse, parce que le vote CFDT national PSA, il est représenté par des parts. T'as Trémery, t'as La Garenne, etc., et

t'as la grosse part, c'est Mulhouse, on pèse 33% pour la décision centrale. Pourquoi ? Parce qu'on a des mandats et les résultats aux élections. Nous on est la plus grosse section, donc moi je te l'avoue, quand je suis à Paris, quand je fais des réunions, moi je dis : « Coupez-vous de Mulhouse, il y a pas de problème ». T'as la DSC : « Ah, non ! » C'est un jeu. Nous on va pas avancer dans les accords si derrière on n'est pas soutenus. Alors t'as le DRH de Paris : « Laissez-nous quelques jours ». Et là il nous appelle : « Nous on veut vraiment travailler avec vous, dites-nous ce qu'il faut faire ». C'est un rapport de force, tout simplement.

Que nous apprennent ces différents sur le syndicalisme à l'usine ? En signant le NEC, la CFDT participe à un échange, tel que Marlène Benquet le décrit aussi pour FO et la direction d'un groupe de la grande distribution. L'échange de biens et de faveurs entre directions et syndicats se fait généralement avec les syndicats majoritaires. Pourtant, ici, l'inclusion de la CFDT dans cet échange, au même titre que l'Alliance, fait qu'elle a désormais la possibilité d'accéder aux mêmes biens. Dans notre cas, cette relation d'obligations réciproques comporte plusieurs dimensions. Il y a, certes, des aspects matériels dans l'accord, tels que l'inclusion du paiement d'un samedi sur trois, la co-construction et la QVT, mais également la nature des relations qu'entretiennent les deux parties pour la suite. Pour peser dans la négociation, la CFDT n'hésite pas à mettre en avant son poids chez les ouvriers de production, poids qui peut se traduire par une grève.

Du côté du syndicat, il s'agit de mettre au second plan cette modalité de l'action revendicative. Du côté de la direction, celle-ci s'engage à ne plus donner de consigne de vote pour le deuxième collègue. Ainsi, « dire de FO [ou, dans notre cas, de la CFDT], qu'elle est « achetée » ou même conciliante avec le patronat serait méconnaître ce qu'elle garantit : non pas la défense d'un contenu, mais l'existence même d'un échange. Non pas la négociation d'une revendication, mais l'élaboration d'accords, formels ou informels, dits gagnants/gagnants, où personne n'a finalement donné plus qu'il n'a pris. »⁶¹⁰ Enfin, le 31 mars 2017, la CFDT devance la CGT comme premier syndicat dans le secteur privé. Cela rajoute un dernier enjeu dans la signature du NEC par le syndicat. Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il s'agissait pour le groupe PSA de s'attacher un syndicat qui était devenu incontournable au niveau national et donc d'afficher des bonnes relations avec la CFDT du groupe PSA. Dans plusieurs entretiens est apparue l'idée que la direction « voulait » que la CFDT signe l'accord cette fois-ci.

L'entretien suivant avec Paul du 5 mai au local syndical donne des éléments qui vont dans le même sens. La CGT est isolée par son refus de signer le NEC, tandis que Paul fait un bilan positif de cette signature, puisqu'un « dialogue » commence à s'établir entre la CFDT et la direction du

⁶¹⁰ BENQUET, *op. cit.*, p. 265-266.

site. Il affirme que les salariés n'ont « pas trop perdu » d'acquis, en même temps qu'il revendique les avantages tels que le paiement d'un samedi sur trois :

La CGT sont encore considérés, maintenant qu'on a signé le NEC, eux sont considérés pire que nous quoi. Nous on a des réunions avec la direction, mais la CGT ne voit jamais la direction. Ils font des apartés, signataires du NEC ou pas signataires du NEC. Donc les signataires ont des infos et ceux qui sont pas signataires... Ou des réunions sur plein de trucs, en collaboration avec le NEC, la CGT n'est jamais dedans. Ils sont juste dans les trucs officiels où ils sont obligés de les inviter.

- Alors que vous, comme vous avez signé le NEC, il y a plus un dialogue.

On a un dialogue maintenant qui commence à se faire. Alors qu'on a toujours été pour le dialogue. Et puis bon, en fin de compte, le NEC, voilà, on n'a pas trop perdu d'acquis, on a réussi à obtenir des choses. L'un dans l'autre, on s'en est tirés [d'affaire]. Puis, je pense que la direction voulait la signature de la CFDT. Sinon, elle n'aurait jamais donné les trois samedis. Jamais de la vie, jamais de la vie, parce que c'était pas sur la table. Et là, vu qu'on monte en puissance aussi au niveau national, pour eux l'image, c'est aussi l'image !

- Ce serait mal vu qu'avec la CFDT, à Mulhouse, il y ait un conflit... Et c'est quoi qui a été obtenu dans le NEC ?

Le NEC, nous ce qu'on voulait absolument c'était ce fameux tu travailles trois samedis et l'autre il est pour toi. Ça c'était un incontournable. (...) Avant c'était que tant que tu remplissais pas ton compteur modulation, tu venais tous les samedis, donc il fallait que tu viennes au moins cinq samedis et le sixième il était pour toi. Et là maintenant on est dans une période où il y a beaucoup d'activité en ce moment, on est dans une période où t'en fais deux et t'en as un. Non, un sur deux, ils te le donnent en individuel ou payé. C'est vrai que dans le NEC l'incontournable c'étaient les trois samedis.

Patrick : Ouais, un sur trois. Dans la période d'il y a encore un mois, où il y a eu l'information qu'ils en allaient faire trop, on a dit : « Mesure exceptionnelle, sinon nous on accompagne pas ». Là tu vois que quand ils veulent, ils peuvent.

Ces propos synthétisent le point de vue des syndicalistes CFDT sur la signature du NEC et le nouveau rapport de forces avec la direction. La CFDT change donc de position entre 2013 et 2016 en raison des contraintes qui ont pesé sur elle pendant cette période. Nos enquêtés affirment clairement qu'elle est sortie pénalisée par son refus de signer le Nouveau contrat social. En changeant d'attitude en 2016 vis-à-vis du Nouvel élan pour la croissance, le rapport qu'elle entretient avec la direction du site change aussi.

3.2. Un changement dans la nature des relations entre direction et syndicat

Comme nous l'avons dit, la signature du NEC par la CFDT contribue à un changement de la nature des relations entre la direction et le syndicat. La tension qui avait caractérisé leurs rapports pendant les trois ans qui ont suivi le NCS laisse place peu à peu à un rapport de plus en plus pacifié. C'est ce que montre cet extrait d'entretien collectif au local de la CFDT PSA-Mulhouse le 28 février 2017 :

- *Donc, la direction elle vous voit...*

Paul : Pour l'instant elle est en train de juger. Vu qu'avant elle nous considérait comme la CGT, un peu... (*Il cherche ses mots*) extrême. Maintenant qu'on a signé le NEC, Nouvel élan pour la croissance, sur les salaires, à mon avis ils sont en train de nous juger, de nous voir un peu différemment.

Christine : Après, ils se basaient aussi sur les anciens, ils savaient comment les anciens fonctionnaient. Là il y a une équipe un peu plus jeune, donc ils savent pas trop de quoi on est capables.

Philippe : Sur le NEC il y a eu moins de trucs que sur le NCS, où on tapait dessus et on enlevait beaucoup d'acquis. Et après nous ce qu'on avait dit, ce qui nous posait problème, c'est la modulation. Et la modulation on a réussi à obtenir, et c'est une idée qui est partie d'ici de Mulhouse, d'obtenir le troisième samedi que tu fais en modulation qui est payé à 125%. C'est une idée de chez nous. Et si tu veux, Paris voulait que la CFDT aille à la signature aussi. Nous on a dit : « Il y a un problème, la modulation nous pose encore problème ». Nous on a dit : « Nous on vous soumet une idée, on aimerait que vous acceptiez cette idée-là, le troisième samedi en modulation qui soit payé, ou en récup pour la personne, pour que la personne puisse chercher un peu d'argent ». Donc on avait dit que si elle nous accepte ça, on comprendrait pas pourquoi on n'y va pas à la signature.

Paul : Elle voulait la signature de la CFDT.

Philippe : C'est ça ce qui nous a fait flancher, le troisième samedi en modulation. Et donc là, moi j'ai bossé samedi et samedi là c'était le troisième samedi en modulation, qui te permet d'être payé à 125%, ou en récup.

Christine : Après on explique aussi aux gens, parce que parfois ils comprennent pas parfois pourquoi on signe. Dans les accords il y a pas que du bon, mais il y a pas que du mauvais aussi. Après quand on négocie, qu'on accepte, c'est aussi pour pouvoir rajouter un petit truc, ou enlever un petit truc. Parce que si on signe pas, on n'a plus rien à dire.

Philippe : Pour moi, la CFDT, on a un rôle très ingrat. Parce qu'on est situés entre ceux qui disent la plupart oui à la direction et l'extrême qui est la CGT (*Rires*). Et si tu veux, les salariés ils ont plus un regard sur la CFDT. S'il y a quelque chose qui va pas bien, c'est toujours la CFDT qui est [pointée du doigt]... « La CFDT, vous faites quoi ?! »

Cet échange est révélateur de la transformation de la place de la CFDT à l'usine. Autrefois rangée du côté des syndicats « contestataires », vue comme faisant partie d'un « extrême », comme le dit Paul ici, le syndicat entre dans le système des relations d'échange de biens et de faveurs avec la direction : « En favorisant une organisation, le patronat lui donne ainsi des ressources pour

conduire ses actions syndicales, il lui permet de s'attacher des syndicalistes (postes, commissions, etc.) et il participe à la légitimer en lui « offrant » des victoires qui ne sont pas collectives mais qui opèrent comme des « faveurs ». Les responsables patronaux font ainsi de l'organisation syndicale un acteur incontournable de l'entreprise mais aussi reconnaissant à sa direction. »⁶¹¹ Ce changement du rapport avec la direction se traduit ensuite par un changement du rapport avec la base du syndicat (adhérents et sympathisants). C'est ce qu'affirme Philippe, pour qui les salariés se montrent d'abord méfiants à l'égard du changement d'attitude du syndicat. Il s'agit dès lors de les rassurer en affirmant que le syndicat reste autonome des positions confédérales et même au sein de la fédération du groupe PSA :

Maintenant, si tu veux, je pense qu'ils [les salariés] ont l'impression que comme nous on vient se signer le NEC, ils ont l'impression que nous on va être du côté de la direction, alors qu'on va pas forcément être du côté de la direction. Quand on veut dire non, on sait dire non. C'est pour ça, si tu veux, c'est ce que disait Paul avant, la direction elle est plus en train de nous observer, de nous juger. Parce qu'on leur a dit, nous on restera toujours... Parce que la CFDT Mulhouse, c'est pas forcément la CFDT qu'il y a à Paris, qui est sur Sochaux...

Comme la négociation du NCS et du NEC l'a montré, le syndicalisme se trouve sans cesse en tension entre la négociation et la contestation des plans patronaux. L'enjeu pour lui consiste à garantir des améliorations pour les salariés dans le contexte d'une profonde réorganisation des rapports de production à l'usine. Dans les représentations des syndicalistes CFDT, la négociation et la concertation sont les plus efficaces pour obtenir, en 2016, quelques contreparties pour les ouvriers. Cette nouvelle manière de procéder est particulièrement visible dans les réunions informelles *ad hoc* organisées entre le syndicat et la hiérarchie. Les délégués entretiennent des relations avec la direction en dehors des cadres « officiels » (réunions de délégués du personnel, CE, CHSCT, etc.), comme par exemple des rendez-vous avec la DRH toutes les cinq semaines. Paul affirme qu'il s'agit de cadres *ad hoc*, pourtant le terme est refusé par d'autres comme Patrick. Ces réunions ont au moins deux fonctions. Il s'agit tout d'abord de discuter « en off » de certaines questions que la direction ne souhaite pas aborder en CE, par exemple, le fait que quatorze personnes étaient absentes en forge le 31 mars. Ensuite, il s'agit d'entretenir de bonnes relations avec la hiérarchie, de développer un « partenariat » et une « bonne entente ». Ainsi, selon Patrick : « On a par contre de très bons rapports de respect entre la hiérarchie et nous, pour que ça facilite le travail de terrain ».

⁶¹¹ BENQUET, « Le circuit de secours syndical », *op. cit.*

Des réunions semblables existent avec l'encadrement intermédiaire ou la maîtrise, où, par exemple, les Responsables de fabrication se réunissent avec les délégués CFDT dans le but de régler des problèmes qui ne peuvent pas être réglés par les procédures habituelles à un niveau inférieur, au niveau de l'atelier. Ces réunions prennent tout leur sens dans le système d'échange de biens et de faveurs décrit plus haut. On voit ainsi se dessiner le « travail peu visible d'apaisement de micro-conflits »⁶¹² dans les ateliers. Dans cet entretien du 31 mars, Patrick tente de nous expliquer en quoi consistent ces réunions. Il est intéressant de remarquer que dans cet échange il s'exprime avec précaution, ne voulant pas laisser l'impression que le syndicat aurait perdu son autonomie vis-à-vis de la hiérarchie par le fait d'entretenir des relations plus étroites avec elle à travers ces réunions informelles. C'est le sens également de sa volonté de placer ces réunions « dans le cadre du dialogue social chez PSA » et de ne pas les voir seulement comme des réunions *ad hoc* :

- *Ces réunions ad hoc avec les DRH et tout, c'est quoi le but de ces réunions ?*

C'est de faire avancer les problèmes internes, les problèmes qu'on soulève dans notre fonction syndicale sur le terrain, dans les ateliers. Là, ce matin ça a parlé des effectifs, de tout ce qui est mis en place du système 1. On a remonté les grands points, en disant aussi qu'on travaille avec tout ça, mais qu'elle doit être absolument... Elle prend des notes, elle s'engage à vérifier pour que derrière ça se passe rapidement et que ce soit fait et de mettre les moyens. Elle est quand même garante du climat social.

- *Pourquoi ne pas aborder ces questions en CE ? Quel est le but de ces réunions ?*

Nous on veut rapporter une touche supplémentaire, qu'on puisse avoir le temps de causer. En CE on en cause, bien sûr. Par contre, ce que je veux dire aujourd'hui, je l'ai pas dit hier [en CE]. Ou si je dis hier : « En Fonderie, attention, quatorze absents dans une seule tournée, c'est pas normal », aujourd'hui on a approfondi le pourquoi du comment.

- *Du coup, les autres OS font la même chose.*

Oui, mais après, chacun ses thèmes. C'est ouvert.

- *Par exemple, là Paul est allé à une autre réunion ad hoc avec le Responsable de fabrication.*

Ça c'est pas *ad hoc*, même nous on dit pas que c'est *ad hoc*.

- *(J'essaie de me reprendre) Ouais, c'est ça, c'est en off, mais ce sont des réunions officielles.*

C'est des réunions officielles, dans le cadre du dialogue social chez PSA. Les directions à tous les niveaux, même jusqu'au RU et au RG rencontrent les organisations syndicales dans leurs bureaux pour parler des problèmes du terrain. C'est des réunions où on ramène nos problèmes. Après, t'as raison il y a les instances légales, DP, CE, et là-dessus on a tous les mois des questions DP, CE, CHSCT, avec des comptes rendus, sauf que voilà on veut aussi défendre les dossiers individuels, les dossiers...

- *Ça veut dire qu'il y a plein de réunions !*

Ah, on a fait beaucoup de réunions... Elles sont utiles, mais on en fait beaucoup.

- *T'as l'impression qu'il y a CE, DP, CHSCT et que c'est tout, mais il y a...*

⁶¹² BENQUET, *op. cit.*

Dans certaines entreprises ça marche comme ça. C'est le minimum légal. [À PSA], on est dans... (*Il cherche ses mots*) l'échange.

- *Il y a l'idée qu'il faut entretenir des relations au-delà des instances légales.*

Ouais. Il y a des réunions mensuelles. Même la directrice, la directrice elle vient nous voir lors des CE ou des présentations officielles, mais elle nous rencontre aussi à part tous les deux mois.

- *Pour discuter quoi ?*

Après, avec elle c'est assez... distant. Ça vient des deux côtés. C'est assez distant, c'est pas... C'est même elle qui nous appelle quand c'est chaud et on dit : « Il y a ça, il y a ça, il y a ça et si vous le faites pas, nous on sait ce qu'on a à faire ».

On peut se demander quelles sont les conséquences de la multiplication des cadres informels entre syndicats et hiérarchie. Un responsable du syndicat nous rapporte par exemple une scène qui illustre le mécanisme de ce type de relations. Des pièces étaient livrées au montage dans des bacs ouverts, avec le nombre de pièces nécessaires, à placer dans les *kanban* pour être ensuite livrées au montage. La direction a changé ces bacs en plastique par des conteneurs en carton dans le but de faire des économies. Pourtant, ces cartons sont beaucoup trop grands pour être mis sur les *kanbans*. Il faut donc les ouvrir et prendre plusieurs pièces à la fois, ce qui ajoute des gestes au travail des monteurs sur la ligne. Ils doivent donc travailler plus vite. La CFDT s'est saisie du dossier et a contacté le Responsable de fabrication. Celui-ci leur dit dans un cadre informel : « Je pousse, mais vous poussez aussi pour que le problème soit connu, on va peut-être payer plus la prestation, mais on s'en fout, il faut qu'on revienne à l'ancienne ». C'est-à-dire que ce RF est prêt à s'engager « en off » auprès du syndicat à demander un retour aux bacs en plastique si la CFDT s'engage à son tour à le soutenir dans sa demande.

Nous pouvons le lire dans l'extrait d'entretien suivant, réalisé avec Patrick en mars 2017, c'est-à-dire quatre ans après la signature du NCS. Nous revenons ici sur le changement d'attitude de la direction du site vis-à-vis de la CFDT après que celle-ci a refusé de signer l'accord de 2013 :

- *Depuis 2013, qu'il y a eu le NCS, est-ce qu'il y a eu un changement dans la relation entre OS et direction ou pas ? Si elle est très distante...*

Avec nous, très distante. Ah, nous c'était trois ans de...

- *De divorce ?*

Pas de divorce parce qu'il y a pas le choix, donc ils savent aussi toquer à notre porte et dire : « Ouais, bon... » Mais trois ans où effectivement ils ont mis pas mal de freins à nos dossiers. Quand une OS vient demander de régler un dossier individuel ou un problème, si c'est un problème collectif ils font pas trop les malins, collectif ils savent que là on a les moyens de mettre des pressions. Quand c'est des dossiers individuels ça pouvait être réglé en une semaine ou deux, avec une certaine OS participative

comme l'Alliance, mais avec nous ça mettait trois semaines, un mois ! On était même plus étonnés parce que c'était le jeu. Ils trouvaient toujours des petites excuses : « Ouais, on va faire, il faut qu'on fasse ». Mais ça traînait, ils faisaient traîner les affaires. Ils donnent une prime à la signature. Et nous on a assumé notre choix.

- *Il y avait une différence de traitement ?*

Ah, oui ! Même encore aujourd'hui. Avec le NEC ils sont plus à l'écoute, ils sont plus dans la discussion, mais ça c'est le jeu...

- *Si aujourd'hui c'est comme ça, avant le NCS c'était comment ?*

Avant le NCS, c'était pareil. Là il y a une amélioration depuis le NEC. Si on veut être cons et méchants, on sait le faire, si on veut être constructifs et se mettre à table, on sait aussi. Nous on porte toutes les chaînes de la syndicalisation, la discussion, la négociation, jusqu'à la mobilisation.

Ce système d'échanges n'est possible que dans le contexte de rapports pacifiés entre syndicalistes et hiérarchie. D'après Marlène Benquet, la familiarité entre responsables syndicaux et la hiérarchie intermédiaire contribue au système d'échange de biens et de faveurs : « Il ne s'agit pas d'une affinité élective, mais d'un type de relations professionnelles, dont on pourrait dire qu'il consiste à utiliser la familiarité, comme mode privilégié d'échanges et d'arrangements »⁶¹³. Cependant, nous pouvons affirmer que la familiarité n'est pas seulement à la source des relations d'obligations réciproques, mais est également le produit du système d'échange décrit plus haut. C'est ce que l'on peut voir dans cet échange téléphonique au local syndicat entre Paul et son chef à propos de la mutation d'une ouvrière du montage.

Patrick : *(Il entre avec un portable dans la main)* Le chef.

Paul : Mon chef ?

Patrick : Ouais, le chef.

Paul : Merde. *(Il prend l'appareil)* Allô ? Ouais, c'est Paul. Mais non, c'était le téléphone à Patrick, j'ai oublié le mien là ce matin. Je suis pas bon, je suis pas bon, qu'est-ce que tu veux que je te dise. Ecoute, j'avais une petite question sur Madame H., elle était QCP au départ ou pas ? Elle a toujours été EVN ? Elle était pas QCP et partie en prêt ? Ah, voilà. D'accord. Parce que j'ai vu Mouloud là, mon collègue et il m'a dit : « Ouais, elle était QCP avant ». *(Pause)* D'accord, par contre il faut qu'A. m'appelle pour que je lui pose la question. Est-ce qu'elle faisait partie de QCP et on l'a mise en prêt à EVN, ou est-ce que c'était du EVN pur ? EVN pur pour toi. Ok. *(Pause)* Voilà, c'est ce que je comprenais pas. C'est pour ça que je me suis permis de t'appeler, je vais quand même poser la question, c'est important. Par contre, comme je t'ai écrit, elle a fait la demande. *(Pause)* Non, bien sûr. D'accord. Moi quand j'ai vu X., il m'a dit effectivement que la demande elle était là. Par contre, il m'a dit qu'il va traiter, mais je sais pas ce que ça va donner pour l'instant. *(Pause)* Voilà, tout à fait. La demande, sache qu'elle y est. La demande a été transmise, ça je peux te le confirmer. Nous on va regarder, voir s'il y a moyen de

⁶¹³ BENQUET, *op. cit.*, p. 266.

faire quelque chose. (*Pause*) Je sais, c'est pas à moi qu'il faut le dire. (*Rire*) On va essayer de voir si on peut faire quelque chose. Après, elle garantit rien, on essaie, voilà. Voilà, nous on fait le boulot, et puis après de toute façon c'est quand même eux qui décident, mais on essaie quand même. On est *clean*, il y a pas de souci. (*Pause*) Pas de souci, c'est notre job, de toute façon. Apparemment, oui. Bien sûr. Parce que j'ai eu Mouloud qui est venu me voir et il m'a dit ouais, il faut qu'on fasse quelque chose pour la dame et tout. Je dis : « Ok », je vais repartir en rendez-vous avec le chef du personnel quoi. Passe une bonne journée, et à bientôt Richard ! Ciao ! (*Pause*) C'est qui ? Philippe ? Ouais, pas de souci. Ça roule, ma poule ! Allez, bon week ! Ciao ! (*Il raccroche et se tourne vers moi*) Désolé, boulot ! On était où ?

Cet échange est intéressant sur plusieurs aspects. Tout d'abord, avec l'excuse de confirmer une information (le poste de Madame H.), Paul prend les devants et fait savoir à son chef qu'il a fait la demande de changement de poste pour Madame H. Il faut noter ensuite qu'il insiste sur la transparence de ses actions (« on est *clean* »), de même qu'il rend évidente sa volonté de rassurer son chef quant aux intentions du syndicat. On peut lire également qu'il entend dédouaner ce dernier de toute responsabilité en déclarant que « de toute façon c'est quand même eux [la hiérarchie supérieure] qui décident » d'une éventuelle mutation. Enfin, on doit noter aussi le ton familier avec lequel il s'adresse à lui (« ça roule ma poule ») qui parachève l'échange.

La signature du NEC par la CFDT contribue à la multiplication d'échanges formels avec la direction, ainsi que la multiplication de réunions officielles ou *ad hoc*. De même, cette signature intègre le syndicat dans le circuit de biens et de faveurs échangés. La transformation des rapports entre l'encadrement, le syndicat et sa base se traduit enfin par un changement des pratiques syndicales elles-mêmes dans les ateliers où les expressions de mécontentement sont contenues.

3.3. « Recadrer » les militants

La volonté d'apaiser les rapports entre syndicat et hiérarchie se traduit par un moindre recours à la grève comme moyen d'action et par la contention de la radicalité de certains militants ou adhérents de la CFDT, ceux que Patrick qualifie de « chauds » ou d'« excités » dans l'extrait suivant. En effet, le syndicat cherche à les « recadrer » lorsqu'ils vont trop loin dans l'affrontement avec la hiérarchie, de sorte que nous avons affaire à un « double encadrement des salariés »⁶¹⁴. Pour justifier la contention de la radicalité, Patrick adopte une position d'arbitrage (« on travaille en clarté »), où les deux parties pourraient avoir tort. Il ne s'agit donc pas seulement de limiter l'arbitraire

⁶¹⁴ BENQUET, *op. cit.*

patronal, mais également de limiter une radicalité incontrôlée : « On travaille les deux versions, et là on sait faire les choses. On sait recadrer la personne en disant : « Ecoute, t'as vu ce que t'as fait, t'as vu ce que t'as dit ? ». On sait faire, avec nos adhérents. Ils nous demandent notre soutien quand ça va mal, mais s'ils ont fait quelque chose qui ne va pas très bien, on lui dit : « Fais gaffe la prochaine fois » ».

Pourtant, à partir de l'exemple d'un débrayage au secteur des tableaux de bord, Patrick rappelle dans l'extrait d'entretien suivant, à partir de l'exemple d'un débrayage au secteur des tableaux de bord, que la CFDT garde toujours la grève dans son répertoire d'action, même si elle apparaît comme un dernier recours :

C'est rare que la direction vienne nous dire : « Un tel a fait ça ». Ça marche pas comme ça. Ça marche plutôt avec l'animateur [de l'atelier] et le chef du personnel. C'est plutôt à ce niveau-là. Parce que si tout remonte en direction centrale, c'est que c'est déjà assez grave quoi. C'est des petits exemples : un militant qui est pas forcément responsable, on a de toutes les couleurs ici, des gens qui sont chauds, des gens qui sont tempérés qui écoutent d'abord, des excités... Et des fois t'as des excités qui disent : « Ouais, le chef ! » Et ils foutent un peu le bordel. Après tu l'as derrière qui dit : « On fait un débrayage ». Le débrayage n'a pas lieu... Le mec, quand il voit que c'est parti trop loin, il dit : « On va se calmer, on va faire le point demain et tout ». (*Rire*) Il revient chez nous, la direction a déjà l'info, tac-tac, le militant revient et je dis : « Bon, la prochaine fois tu cherches plutôt l'info et tu vérifies ». Après, je te garantis Sebastian, on fait encore des débrayages, on fait encore des trucs. Il y en avait un il y a encore une semaine. Il y a un secteur qui s'appelle PCI. Tournée B, tout le temps des absents. Les gens disent : « Y en a marre ! » Les moniteurs, qui sont censés gérer le truc, ils sont tout le temps en poste. Ils disent qu'ils en ont marre. Donc, nous on dit : « Ok ». On appelle la direction : « Il faut absolument faire rentrer quelqu'un, il faut les aider quoi ». « Oui, oui, oui ». Le « Oui, oui » ça s'arrête là. Donc, ça s'est pas fait. Il y a des gens qui disent : « Si vendredi ou lundi c'est pas fait, ils font un débrayage ». Et donc, ils préviennent que si deux trois jours après il y a rien ils font un débrayage. Nous, qu'est-ce qu'on fait ? Les gars [du syndicat] ils me préviennent : « Si lundi il y a pas ça, il y aura un débrayage, nous on sera avec, c'est notre boulot, donc vous êtes prévenus, vous avez deux jours pour rentrer du monde ». Le chef du personnel du montage : « On va voir, c'est bon, on a des intérimaires ». Qu'est-ce qui s'est passé ? Aujourd'hui c'est le jour de trop, on s'arrête, on bosse pas, tout le monde s'assoit à 13h05, et au lieu de reprendre le boulot, tout le monde s'assoit et dit : « On veut voir la direction ». Là t'as les syndicats qui sont censés défendre les représentés, t'as la CFDT qui dit au chef : « Ça démarrera pas aujourd'hui, pas tout de suite, t'appelles ton truc ». La direction elle vient, le chef du personnel dit : « Vous m'avez pas laissé le temps ! » Il se justifie, mais dix minutes après il y a trois personnes qui viennent là, trois personnes de plus, et il y en a six qui viennent et disent : « On connaît les postes, on va où ? » Mais ça, c'est que provisoire. Les intérimaires promis doivent arriver, doivent être formés, doivent intégrer les effectifs et ça s'est fait, tu vois ?

La plupart des éléments que nous avons décrits ici qui vont dans le sens d'une « co-gestion » des conflits par la CFDT, ce qu'elle appelle la « co-construction », qui aboutit à la signature du plan de compétitivité de 2016, doivent être nuancés. À Mulhouse, la CFDT n'est pas un syndicat patronal, comme il y en a eu souvent dans l'industrie automobile, loin de là. À l'usine, ce rôle est toujours rempli par l'Alliance (surtout par FO et la CFTC). De la même manière, placée en troisième position dans la représentativité à l'usine, la CFDT n'agit pas seulement en tant que circuit parallèle de gestion des salariés, mais également comme contre-pouvoir au sein des ateliers en raison de son poids dans le premier collège. Il faut donc souligner la position ambiguë du syndicat et la manière dont les injonctions à la négociation favorisent l'acceptation des plans patronaux en échange de « contreparties » dans le cadre de la multiplication des accords de compétitivité.

4. La fuite en avant de la professionnalisation de l'activité syndicale

Le syndicalisme et ses transformations sont mieux saisis à partir des trajectoires individuelles et des pratiques syndicales concrètes. La politique d'adhésion instrumentale, le développement de la co-construction et l'entrée du syndicat dans le système d'échange de biens et de faveurs avec la direction se mesurent à l'aune de la trajectoire de Patrick, le nouvel animateur de la section depuis juillet 2014. La notion de « travail syndical »⁶¹⁵ ainsi que l'étude des pratiques syndicales sous l'angle de leur « professionnalisation »⁶¹⁶ permettent de mieux comprendre les pratiques militantes cédétistes à l'usine. Dans cette sous-partie nous revenons sur la série d'entretiens avec Patrick (en 2014, 2015, février et mars 2017) réalisés sur son engagement à la CFDT, sa prise de fonctions en tant que responsable de la section et le développement d'une compétence technique dans la gestion des dossiers des salariés avec des capacités restreintes, pour tenter de montrer comment cette trajectoire est à l'image de l'évolution du syndicalisme cédétiste à l'usine.

Patrick est entré en 1995 à PSA, « par accident », dit-il. Originaire d'une ville de taille moyenne au Nord de Mulhouse, il s'oriente tout d'abord vers le métier de boulanger. Jeune, célibataire, sans travail et sans le permis, il souhaite s'établir après son retour de l'armée : « Je voulais m'émanciper, partir de la maison quoi ». À 19 ans, il saisit l'opportunité d'une mission d'intérim chez PSA au ferrage, poussé par son oncle, ouvrier lui aussi chez PSA. Comme pour beaucoup d'autres jeunes intérimaires de son âge, la mission d'intérim est perçue comme une simple étape

⁶¹⁵ À ce sujet, voir le numéro de 2014 de la *Nouvelle revue de psychosociologie* sur le « travail syndical »

⁶¹⁶ GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, no. 1, 2009, p. 31-56.

dans sa trajectoire professionnelle : « Après on a un train-train, où on est effectivement bien payé, horaires fixes, la boulangerie c'était encore du travail de nuit à l'époque et ça payait pas bien, il fallait faire de l'ancienneté quoi ». Ce n'est qu'après l'intervention de son contremaître qu'il accepte l'embauche : celui-ci le convainc des divers avantages du travail à PSA. Son entrée à PSA se fait sans conflit par rapport à son milieu : « Mon père m'a dit toujours : « Chez Peugeot c'est bien, vasy » ». Lors de son entrée à l'usine il n'a donc aucune formation professionnelle. Patrick ne pense pas en rester là et passe une formation en interne, équivalente au CAP, pour devenir CMI, conducteur de moyens industriels. D'après lui, « c'est entre l'ouvrier qui produit et celui qui répare », c'est-à-dire qu'il conduit des installations et fait des petites réparations. Il occupe tout au long de sa carrière différents postes au ferrage.

Il adhère à la CFDT peu de temps après son embauche, en 1997, à une période où la CFDT était encore mal vue de la direction. : « J'étais syndiqué depuis presque le début. C'était encore la répression syndicale avant les accords de 1999 ». Là encore, il présente son adhésion comme le produit d'une circonstance, comme le résultat de relations d'amitié et de solidarité dans l'atelier, plus que comme une décision réfléchie sur la base de l'adhésion à un corpus idéologique. Peu à peu, il monte les échelons du syndicat : il commence par être élu au CE en 2003, puis devient animateur du ferrage en 2004, puis délégué syndical en 2007. Nous pouvons affirmer qu'il s'engage dès lors dans une « carrière syndicale », comprise comme une « succession de positions dans le champ syndical et professionnel »⁶¹⁷. Ainsi, nous pouvons retracer la dimension objective de sa carrière syndicale, dans la succession de statuts, positions et responsabilités au sein de l'organisation syndicale, de même que sa dimension subjective, c'est-à-dire la manière dont un individu perçoit et interprète la succession de positions objectives⁶¹⁸.

Dans l'extrait d'entretien suivant, d'avril 2014, il retrace les conditions de son entrée à la CFDT, dans un secteur « dur socialement », où il s'agissait de défendre les autres, avant de se défendre soi-même. Sa modalité d'entrée dans le syndicalisme tranche néanmoins avec les récits d'autres militants à la CFDT qui mettent au centre de leur engagement des problèmes avec la hiérarchie, ou un événement fondateur tel qu'une grève. Mais son récit tranche surtout avec la modalité

⁶¹⁷ GUILLAUME Cécile, « Devenir permanent(e) syndical(e) : une carrière déviante ? », in GUILLAUME Cécile (dir.), *op. cit.*, p. 134. Cécile Guillaume insiste également sur la dimension « déviante » des carrières syndicales des permanents, dans la mesure où cette carrière est marquée à la fois par la normalisation et la stigmatisation, ainsi que la légitimation et la désapprobation du rôle des permanents syndicaux dans les entreprises : beaucoup d'entre eux, dit Guillaume, souffrent du plafonnement de leurs carrières professionnelles, de stagnation de leurs salaires et parfois de « placardisation ».

⁶¹⁸ FILLIEULE Olivier, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post scriptum », *Revue française de science politique*, vol. 51, no. 1, 2001, p. 199-215.

d'adhésion de générations précédentes, comme le montre Cécile Guillaume : « L'adhésion pour motif idéologique est surtout évoquée par des militants ayant adhéré dans les années 1970 et fortement politisés (membres ou sympathisants de partis politiques de gauche), notamment dans le secteur public ou les entreprises fortement syndiquées, et dans un contexte de syndicalisation relativement élevée »⁶¹⁹. Il faut souligner néanmoins la place qu'occupe la répression patronale dans ses propos. Celle-ci montre que sa carrière syndicale n'a rien d'un long fleuve tranquille et qu'elle a dû se construire aussi contre l'arbitraire patronal.

- En 95 c'était encore un peu la répression.

C'était la répression syndicale, où un salarié qui choisissait d'aller à la CFDT était exactement encarté comme à la CGT. On avait pratiquement le même principe de fonctionnement. C'est spécifique à PSA. Ça avait déjà bien avancé au niveau de la CFDT au niveau national, mais PSA ils étaient anti-CFDT, mais quelque chose de grave ! Moi, je suis arrivé jeune, dans un secteur où franchement on travaillait dur, plus dur qu'aujourd'hui, plus dur. Mais avec une ambiance qui rattrapait tout. Donc, on rigolait, on buvait au travail... Des pots, hein, on n'était pas alcooliques ! Mais, quand on avait fait la production on s'arrêtait une demi-heure avant. Ou on s'entendait pour dire qu'on fait un casse-croûte ou un repas ensemble, on prend une demi-heure, on va s'arranger. Il y avait des choses bien. *(Pause)* Je suis arrivé en 1995 à PSA et j'ai adhéré en 1997 par sympathie, amitié, soutien aux copains. Et après progressivement il y avait des places qui se libéraient et je suis tombé dans un secteur où c'était dur au niveau social, un RU, un chef qui étaient pas sympa au ferrage. Et le RU était vachement con. Donc, ça m'a motivé. Pas pour me défendre moi, parce que moi... *(Pause)* il y avait pas de problème, mais c'était pour les autres quoi. Donc pour défendre les autres, on peut se défendre seul, mais quand on défend les autres, le RU t'envoie chier, il dira : « T'as rien à dire sur lui, t'as aucun mandat ».

Contrairement à d'autres trajectoires syndicales qui impliquent la genèse d'une « révolte » et le développement de dispositions contestataires⁶²⁰ (comme c'est le cas notamment de l'engagement dans des partis d'extrême gauche ou dans certaines formes de syndicalisme), sa trajectoire au sein de la CFDT se caractérise par l'acquisition progressive de compétences techniques dans la gestion de dossiers des salariés avec des restrictions médicales. En effet, la professionnalisation de son activité syndicale se fait en lien non seulement avec sa progression au sein du syndicat, mais également avec les mutations de la main-d'oeuvre de l'usine décrites dans le chapitre 7, qui voient l'effectif des ouvriers avec des capacités restreintes se multiplier.

⁶¹⁹ GUILLAUME, *op. cit.*, p. 136.

⁶²⁰ JOHSUA, *op. cit.*

Avec l'augmentation de l'effectif ouvrier concerné par des incapacités, se développe en même temps à l'usine une division du travail syndical : « Ils savent que la CFDT est forte là-dessus et ils nous laissent un peu le terrain parce qu'ils savent pas faire. » En effet, d'après lui, même la CGT leur renvoie des salariés pour qu'ils les aident dans la constitution de leur dossier : « On est pas ennemis, mais on n'est pas non plus amis, mais quand c'est des gens chez eux qui ont des gros soucis, ils nous les envoient ». Enfin, cette compétence a particulièrement été mise en avant lors de la fermeture du système 1 pour travaux et le transfert des ouvriers d'une ligne à une autre. À ce moment, il voyait que des postes adaptés au personnel à capacités restreintes allaient être supprimés. Il s'agissait alors de suivre le dossier de ces salariés qui allaient se trouver sans poste, ou dans des postes peu adaptés à leurs restrictions. C'est pour cela qu'il affirme en 2015 : « Il y a des nouveaux projets qui arrivent, ils nous disent tout le temps qu'ils vont créer des postes adaptés à tout le monde, que les PCR sont inclus de toute façon et tout. Mais, projet après projet, c'est pas ça ». Comme c'est souvent le cas pour les permanents syndicaux, le militantisme devient un vecteur d'ascension sociale. Pour Patrick c'est l'occasion d'échapper à la domination au travail et d'accumuler un capital culturel : « Pour les ouvriers qui deviennent permanents, l'engagement syndical permet un déplacement relatif dans l'espace social : ils acquièrent un nouveau « métier » dont les opérations de travail sont plus « intellectuelles » et plus proches des fonctions d'encadrement que des tâches d'exécution. »⁶²¹

Moi je m'occupe au niveau de ma section syndicale des dossiers de maladie professionnelle et d'accidents de travail. En l'occurrence ce sont des personnes âgées qui au fur et à mesure des années vont accumuler [des restrictions]. Je monte les dossiers, on fait faire des reconnaissances au niveau de la sécurité sociale. Des fois ça marche et quand ça marche pas et qu'on estime que c'est un refus pas justifié, par manque de temps, on va au tribunal. Donc, je suis aussi défenseur, au tribunal du TAS, le Tribunal des affaires sociales, et au TCI, au Tribunal du contentieux de l'incapacité, c'est sur l'invalidité. J'y vais régulièrement. On défend des dossiers de maladies professionnelles. En l'occurrence on déclare un coude, une épaule, un canal carpien. Dans la construction de dossier on met toutes les pièces. Il y a rien qui manque et eux par manque de temps, au bout de trois mois, ils refusent administrativement. Ils disent qu'ils reviendront sur les décisions, mais on sait pertinemment que c'est pour endormir les gens. Une fois les délais sont passés, c'est foutu. Nous ce qu'on fait c'est qu'on conteste. Donc il y a plusieurs commissions, il y a une commission de recours, amiable. Celle-ci est pas terrible. On y va quand même, c'est un passage obligatoire et quand on a une réponse qui est négative, des fois c'est positif, c'est rare mais ça arrive, on va au tribunal. Et au tribunal on gagne souvent, parce qu'on se donne des étapes de réussite. Si on a tous les éléments et qu'on perd par manque de temps qu'ils n'ont

⁶²¹ MISCHI Julian, « Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 196-197, no. 1, 2013, p. 132-151.

pas reconnu la maladie, on va au bout. Mais si c'est justifié qu'on a déclaré la maladie qui n'est pas dans les tableaux et qu'il y a un refus, on explique à la personne qu'il faut refaire une demande, refaire des examens et aller dans le bon cheminement.

L'acquisition de ces compétences nécessite également une formation qui dépasse le seul cadre de l'usine. En ce sens, le suivi des salariés avec des restrictions médicales n'a pas seulement lieu dans le cadre de la réorganisation de la production en cours, mais également sur le long terme en lien avec les institutions qui prennent en charge l'attribution du statut de salarié handicapé.

On fait aussi du conseil, parce qu'on n'est pas là que pour faire des dossiers. Puisqu'on leur explique, on fait un peu de pédagogie. On leur explique c'est quoi les tableaux. Qu'est-ce qui peut ou non être pris en compte et on leur donne des conseils. On leur dit : « Ecoute, là tu peux pas faire un dossier ». Donc, on va pas leur faire perdre du temps à dire : « Fais un dossier et tu vas voir ». On vend pas du rêve, il y a des obligations, des règles pour être pris en charge. Nous on leur explique, donc c'est du conseil. Par contre on leur dit que c'est pas parce que c'est pas demain le procès que ça peut pas être pris en compte et pris en charge par l'employeur. Donc, on t'invite fortement à donner tes examens médicaux au médecin du travail, à te faire mettre des inaptitudes pour certains postes, port de chariot, port de rotation, pour les cervicales et tout ça, et on les aiguille aussi vers un statut de travailleur handicapé. Et ça PSA est favorable via le médecin de travail, parce que PSA touche des subventions pour avoir un taux de salariés avec des restrictions médicales.

Patrick peut alors mettre en avant non seulement une expérience « sur le terrain », mais aussi des connaissances scolaires acquises au fil des années grâce à son engagement syndical. Cécile Guillaume et Sophie Pochic décrivent ainsi la « nécessité d'avoir ou d'acquérir des compétences techniques (gestionnaires, juridiques, comptables, informatiques, linguistiques) et des connaissances formelles (politique, sociale, économique), non réductibles aux traditionnels savoir-faire syndicaux, sur un mode plus individuel que collectif »⁶²². Cette nécessité d'acquérir des compétences techniques est liée, entre autres, à la technicisation des mandats au sein de l'entreprise. C'est ce que Patrick explique dans le même entretien, où il évoque une formation universitaire à Strasbourg qui lui permet d'acquérir ce qu'il appelle une « compétence lourde » qui est vouée par la suite à devenir une arme précieuse dans le cadre de la concurrence syndicale à l'usine :

Au niveau de ma section syndicale on déclare entre 10 et 15 dossiers, parfois 20, par an. Quand c'est moi qui les instruis, qu'on les construit du début jusqu'à la fin, on dit à la personne va faire telle ou telle consultation médicale, ramène-moi telle ou telle pièce, il y a 90% de chances que ça passe. Que

⁶²² GUILLAUME et POCHIC, *op. cit.*

10% on va au tribunal s'il y a besoin. Des fois on récupère des dossiers en cours et là je dis directement à la lecture des pièces : « C'est mal barré. C'est normal que t'aies eu ce refus parce qu'il était pas bien instruit ».

- *Tous les syndicats font ça ?*

Non. La CFDT est spécialiste sur le site.

- *Pourquoi ?*

Ils ont pas envie de s'investir sur le sujet. C'est dur, c'est lourd. Il y a une formation sur le terrain, mais ça fait huit ans que j'en fais. Mon prédécesseur il a fait ça pendant 20 ans, 25 ans et il est parti à la retraite. A cinq ans de sa retraite on a eu envie de continuer, donc on a travaillé en doublon, c'est ça qui est bien. Il m'a passé le relais, il m'a formé et au final quand il est parti en retraite, on a gardé la compétence. Donc c'est une compétence lourde, avec une formation sur le terrain, de la formation à l'université de Strasbourg, j'y vais régulièrement, j'y vais en novembre, j'y vais une fois tous les ans ou deux fois par an.

Cet entretien montre également comment en créant une compétence spécifique sur la question du suivi des salariés avec des restrictions médicales, la CFDT se crée une audience qui se transforme ensuite en adhésion : « Il y en a qui ont des problèmes de contre-indications médicales, ils ont eu des problèmes de postes et ils ont sollicité la CFDT, donc on les a suivis, il y en a qui ont fait le dossier de maladies professionnelles, donc tous ceux-là on les fait tout de suite adhérer ». Nous pouvons donc voir comment il y a une mise en oeuvre d'un savoir-faire au profit de la construction d'une légitimité « technique »⁶²³. Cette mise au service de compétences dans la construction d'une force syndicale à l'usine est constitutive de la carrière syndicale, dans la mesure où l'action syndicale en tant qu'adéquation de moyens à des fins n'a de sens que si elle est efficace : « C'est l'apprentissage des techniques et le goût pour les effets, mesurable pour le syndicaliste à l'efficacité des actions menées, qui est au coeur de l'effet « surgénérateur » des engagements »⁶²⁴. Le long récit que livre ici Patrick en 2014 d'une intervention réussie en faveur d'un salarié avec des restrictions médicales est emblématique de la manière dont il met en oeuvre sa connaissance des postes dans le suivi des salariés avec des restrictions médicales.

Il y a une personne qui a une restriction médicale, qui vient de changer de secteur. Nous on laisse la direction prendre ses responsabilités pour le recaser. Je vais te donner un exemple concret, très très concret. Il y un monsieur X., qui était au montage. Au montage, il a fait un poste, deux postes, inapte, inapte. On lui a dit : « Écoute, tu peux plus travailler au montage. C'est la plus grosse usine, où il y a 3500 personnes, on n'a plus de poste pour toi. On a quelque chose pour toi au ferrage ». Le gars, 54

⁶²³ GUILLAUME, *op. cit.*

⁶²⁴ *Idem.*

ans, un peu les boules de se dire : « Je cherche ma place ». « Ok, mais vous êtes sûrs que là-bas c'est bien ? ». T'inquiète pas. On ne lui a même pas fait visiter. « Tu vas ici, tu fais la formation, si ça va pas tu reviens ». Déjà le « ça va pas, tu reviens » c'était un mensonge, il était muté directement. Il est arrivé dans un secteur de la Peugeot 2008, quand il était à haute cadence. Donc, d'abord, cool, tu vas apprendre des postes. Tu apprends les postes. Alors lui qu'est-ce qu'il a comme contre-indication médicale ? Les deux coudes, foutus. Les deux. Ça fait 15 ans qu'il est chez Peugeot, il s'est (*Il siffle*) progressivement usé. Il arrive au ferrage. Au ferrage il était pas CFDT, mais nous on s'en fout, on s'occupe de tout. On priorise un tout petit peu, mais, comment dire, on n'est pas sectaires. Lui on le connaissait pas bien et il me disait toujours : « Ça va pas, ça va pas ». Les collègues, disaient : « Ça va pas, ça va pas, il veut pas, il perturbe le truc », limite « il nous fait chier ce gars ». Et personne ne le connaissait ! Et à force de dire « ça va pas », le chef lui dit : « Tu restes en arrêt, tu reviens quand ça ira mieux ». Il est revenu une fois, ça allait pas mieux, il est reparti, il est revenu une fois, ça allait pas mieux, il est reparti. Nous on le connaissait de vue. Le montage (*Il siffle*) l'a jeté, le ferrage devait le récupérer, et il y avait pas de poste qui lui allait. Il était pas mal aimé, mais il perturbait le secteur, donc il avait une image comme quoi il est feignant, il a pas envie et tout. Effectivement, si on n'était pas branchés... Malheureusement lui nous a pas approchés. (*Bruit d'exaspération*) En plus il était beaucoup absent, donc on le voyait plus. On le connaissait, mais on le voyait plus. Moi j'ai un collègue du montage qui me téléphone et qui me dit : « Patrick, il y a un mec qui est venu. Faut l'aider, ça va pas ». Je lui dis : « Ah, oui, j'en ai entendu parler. Qu'est-ce que tu peux me dire ? » Il me dit : « Effectivement, son poste qui était adapté, ils l'ont supprimé, ils l'ont rendu au ferrage et ça va pas ». Il me dit : « Écoute, il va faire une visite médicale lundi. Il paraît que c'est chaud, ça pue pour lui ». Heureusement on a notre intermédiaire qui nous dit ça. Je l'appelle, je découvre seulement ce jour-là qu'il a les deux coudes foutus, que chargeur de pièces c'est pas adapté, et donc la direction était en train de le faire licencier pour inaptitude. Première visite, deuxième visite t'as quinze jours. Là on découvre le pot aux roses. J'appelle le chef du personnel, je lui dis : « Avec tout ce que vous savez sur cette personne, qu'est-ce que vous envisagez ? » Il me dit : « On est embêtés, on va essayer de le reclasser ». Quand ils disent on va essayer c'est : « On va pas le faire... » Moi je dis : « Écoutez, à partir d'aujourd'hui on le suit et on attend vos propositions. On le lâche pas dans la nature pour qu'il soit licencié. Qu'est-ce que vous avez à proposer ? Vos gens, là, ils font pas le nécessaire. Ils ont des responsables qui s'occupent des postes et tout. Eux ils travaillent avec des listes et ils connaissent pas [les gens]. Je vais vous trouver un poste qui est dans son secteur, dans sa tournée. Il suffit juste de lui faire essayer. On lâchera pas l'affaire. Il y a un valide qui est dessus, qu'on connaît, qui est même prêt à faire le poste avec lui ». « Vous avez trouvé ça ? » Je lui dis : « Oui, et c'est pas la première fois. Sauf que vous vous valorisez pas assez. Donc, là on vous demande de mettre cette personne à des tâches où il peut pas être debout ». (...) (*Il imite le chef*) « Ah, oui, mais ce poste on voulait le supprimer ! » Ce poste vous voulez le supprimer ? Vous le supprimez quand ? « On sait pas » « Alors en attendant, plutôt que de le foutre dehors, laissez-le travailler ». Ils savent qu'on utilisera tous les moyens de pression possibles pour que cette personne ait un poste : médecin du travail, on l'a informé, on a dit à monsieur le docteur : « Vous venez avec nous ». Parce que les docteurs sont sur le terrain, ils sont embauchés par PSA. Nous on leur a dit : « Regardez, dans ce secteur vous dites que ça ça va pas ». Ok. Puisque c'est en accord avec la personne, qui dit : « J'ai mal, j'ai mal, j'ai mal », il peut pas faire autrement. Mais avant ça nous on

Tableau 7 : Propriétés sociale des responsables CFDT

| | Âge (en 2017) | Embauche | Secteur | Syndicalisation | Responsabilités |
|-----------------|---------------|----------|-----------------------|-----------------|---|
| Mohamed | 41 | 2000 | Montage | 2009 | Comité d'entreprise |
| Mouloud | 54 | 1896 | Logistique | 2006 | Animateur montage |
| Patrick | 41 | 1995 | Ferrage | 1997 | Secrétaire de la section |
| Paul | 55 | 1986 | Montage/ Retouches | 2007 | Trésorier/ animateur tournée A/ délégué syndical |
| Philippe | 47 | 1988 | Montage/ moniteur | 2003 | Animateur tournée B/ délégué syndical |

menace le chef du personnel en lui disant qu'on rigole pas. Donc il a accepté que cette personne reste là et elle y est depuis octobre 2013. Soi-disant son poste devait disparaître, il a jamais disparu.

- *C'était un poste PQG ?*

Oui, PQG. Le mec il est heureux, il redescend dans la cafétéria avec ses copains. Tout va pour le mieux du monde. Ça c'est un petit exemple. La CFDT elle est force de proposition, parce qu'elle connaît les postes, elle connaît les possibilités, elle sait aussi que dans plein de postes on peut faire des échanges et souvent on travaille avec des adhérents de chez nous. On leur dit : « Est-ce que tu voudrais pas changer parce qu'il y a lui qui voudrait venir... » Et en bonne intelligence on les amène et ça marche.

L'élection de Patrick à la tête de la section syndicale en juillet 2014 avec seulement 38 ans apparaît comme l'aboutissement des deux processus à l'oeuvre déjà évoqués plus haut : la nouvelle place accordée à certaines pratiques syndicales ainsi que le renouvellement générationnel au sein de la section (ce renouvellement générationnel est en partie appréciable dans le tableau 7, réalisé à partir des données recueillies au cours des entretiens réalisés avec les responsables de la CFDT). On voit donc arriver à la tête de la CFDT PSA-Mulhouse un militant qui a connu la fin de la période de « répression syndicale » et qui a fait ses armes syndicales très tôt dans les instances de représentation du personnel et en grande partie dans la gestion technique des dossiers de maladies profession-

nelles. De même, il est élu « animateur » au moment où la confédération connaît des transformations importantes nationalement⁶²⁵.

Comme le rappellent Frédéric Sawicki et Johanna Siméant, « les organisations militantes, *en tant qu'organisations* et quel que soit leur degré d'institutionnalisation, travaillent les individus et sont travaillées par eux »⁶²⁶. Ainsi, on voit s'institutionnaliser le « sens pratique » des responsables syndicaux, capables de maîtriser l'espace des prises de positions, notamment celles de leurs concurrents. Ces militants ont vocation à apparaître alors comme « compétents », « sérieux », « fiables », « bref, prêts à jouer avec constance et sans surprise le rôle qui leur est assigné par la structure de l'espace de jeu »⁶²⁷. Autrement dit, ils ont vocation à apparaître aux yeux de la direction et de la base ouvrière comme *responsables*. En ce sens, la CFDT PSA-Mulhouse, et en particulier Patrick, incarne ce sérieux et cette nouvelle volonté d'apparaître comme responsables, aux yeux de la direction (dans la disponibilité au dialogue) et aux yeux de leur base (dans la possibilité de refuser de signer). Enfin, les travaux sur la CFDT montrent que la compétence prévaut dans le choix des responsables syndicaux et que cette compétence est implicitement appréciée par le patron *et* par les salariés. Ceci est en cohérence avec la gestion, souvent très technique de certains dossiers, qui met l'accent sur le savoir-faire juridique, économique, relationnel, etc.⁶²⁸ C'est ce que rapporte Patrick dans cet entretien de mars 2017, où il met explicitement en avant la dimension technique de ses compétences syndicales dans son élection en tant qu'animateur de la section :

- Pourquoi toi en particulier ?

D'une part parce que j'avais envie. Pas depuis le début, loin de là, au contraire ! J'y pensais même pas. Mais c'est parce qu'au fur et à mesure tu prends des responsabilités, tu prends du boulot, ça, ça, ça, t'es un peu technique sur certains trucs, t'es dans les instances où tu es plus en vue, tel que le CE. Après, voilà il y a des départs qui sont anticipés, justement c'est là que ça se travaille. Quand il y a un départ dans un an, tu te dis : « Il faut commencer à penser au prochain ».

La période qui commence par l'élection de Patrick en 2014, qui s'explique par la rencontre entre une carrière et une structure syndicale, qui se termine par la signature du NEC en 2016, marque la transformation du syndicalisme CFDT en un syndicalisme « de proposition » à l'usine.

⁶²⁵ BETHOUX, JOBERT et SURUBARU, « Construire des stratégies syndicales sur l'emploi dans l'entreprise », *op. cit.*

⁶²⁶ SAWICKI Frédéric et SIMÉANT Johanna, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Notre critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, vol. 51, n°1, 2009, p. 97-125.

⁶²⁷ BOURDIEU, *Langage et pouvoir symbolique*, *op. cit.*, p. 221

⁶²⁸ GUILLAUME, *Le renouveau de l'engagement syndical*, *op. cit.*, p. 54.

Devant le relatif échec d'un syndicalisme qui s'oppose aux stratégies patronales, échec révélé par le résultat des élections professionnelles de 2015, la CFDT s'engage dans un renouveau de ses pratiques syndicales qui cherche à transformer le syndicat en un interlocuteur légitime de la direction et en un représentant légitime des salariés.

- Paul disait qu'il y a pas mal de renouvellement générationnel au sein de la CFDT.

Ouais, tout à fait. On a une section jeune qui doit avoir entre 35 et 45 maximum. Après on en a deux trois qui sortent un peu du... et des jeunes, deux, trois, qui ont 30 entre 30 et 45. Moins on n'en a pas parce qu'on n'a pas eu d'embauche depuis x temps. Des gens de moins de 30 ans il n'y en a plus, ça existe pratiquement pas. A part les apprentis. Donc c'est une section syndicale qui existe depuis les années 70, elle a été créée par des TAM. Après par le biais des retraites, les ouvriers ont pris plus de place que les TAM. On a toujours été un syndicat trois collèges.

- Est-ce que ça change quelque chose ce renouvellement générationnel dans la manière dont fonctionne le syndicat ?

Oui, t'avais une ancienne génération qui bossait dans le dur, parce qu'ils avaient une direction dure. Il y avait pas le choix. Après t'as eu une direction qui après les grèves de 1989 et avec le droit syndical de 2001 aussi, a évolué en se disant : « Vaut mieux discuter que d'aller tout le temps au front, car on perd souvent ». Ils perdaient souvent, ils perdaient beaucoup de temps, beaucoup d'argent. Ils se sont dit : « Il y a des syndicats avec qui il faut qu'on discute ». Il y a eu aussi des PDG qui étaient anti-CFDT. Donc, si le PDG est anti-CFDT, le reste suit. Après il y en a eu qui sont venus dans la discussion, les DRH et tout. Les mentalités changent, on est plus dans la discussion que dans le conflit.

- À partir de quand a eu lieu ce renouvellement ? Générationnel et avec la direction ?

Ça s'est presque fait au même moment. Moi j'ai eu la chance de commencer il y a 17 ans. J'étais le petit dernier, le bébé de l'équipe, et il y avait que des anciens. Moi j'ai appris avec eux. Eux étaient encore un petit peu... (*Il cherche ses mots*) à la dure, à l'ancienne, parce que eux ont trente ans de militantisme. Ils se sont tapés tout, et les directions en face c'était le début [de l'usine]. Ils ont eu aussi un peu du mal à discuter, comme Luis, c'était un militant de terrain, mais très bagarre, il arrivait pas... (*Rire*) Donc, nous on a appris comme ça. Et après il y a eu une ancienne équipe syndicale qui vieillissait, mais c'est très positif, car les anciens ont pensé déjà au renouvellement et ils ont cherché des jeunes, quatre, cinq ans avant les départs, parce qu'ils sont tous partis en même temps, quasiment. Ils ont cherché des jeunes et ils ont rajeuni la section, en se disant on donnera une section à des jeunes. Nous on a eu un tutorat, je dirais, de qualité, parce que les anciens c'est la mémoire, c'est un tutorat de qualité. Après on s'est pris en main progressivement. Prendre des responsabilités. On était des militants de terrain, bien suivis, qui ont avancé, et après on est montés en compétence quoi.

Nous avons décrit ici la trajectoire de Patrick, en montrant comment celle-ci reflète la transformation de la position du syndicalisme CFDT à l'usine. Si sa carrière syndicale apparaît comme le produit d'une vocation, et si sa montée dans la section ne semble *a priori* pas avoir créé de tensions, nous verrons maintenant que ce n'est pas le cas de tous les militants. En effet, le syndicalisme

« de proposition » ne va pas sans tensions, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des responsabilités dans la hiérarchie de l'entreprise.

5. Choisir entre les rétributions du travail et les rétributions du syndicalisme

Le syndicalisme n'est jamais aussi fortement mis à l'épreuve que lorsqu'un des responsables syndicaux occupe des fonctions hiérarchiques au sein d'une entreprise. À partir de deux entretiens réalisés en 2014 et 2016 avec Philippe, moniteur au montage, nous voulons montrer ici que la logique de participation de la CFDT ne va pas de soi et que le syndicalisme est sans cesse tiraillé entre la volonté de « participer » et la permanence d'une logique contestataire qui pousse parfois les militants syndicaux à choisir entre les rétributions matérielles de la promotion individuelle et une logique syndicale de défense des intérêts des salariés⁶²⁹. Les deux entretiens réalisés avec Philippe abordent également de plus près les problématiques de notre enquête quant aux conséquences de la crise à PSA et la manière dont les organisations syndicales y répondent. Le premier entretien a lieu dans la même série d'entretiens réalisés avec d'autres responsables et militants syndicaux cédétistes entre 2014 et 2015. Délégué au montage, il a des relations très tendues avec la CGT dans son atelier. On verra que cela s'explique par leurs conceptions très différentes du le syndicalisme à PSA.

Issu d'une famille ouvrière de la région, avec un frère et un cousin ouvriers à PSA-Mulhouse, Philippe est entré en tant qu'ouvrier intérimaire au montage avec un CAP carrosserie automobile en 1988, quelques semaines avant le conflit de sept semaines de 1989. Avec seulement deux mois d'embauche, il décide de faire une semaine de grève. Pourtant, rétrospectivement, il porte un regard mitigé sur sa participation à la grève : « Si vous voulez, moi ce qui m'a énervé à l'époque quand il y avait la grève en 1989, c'est que vous aviez les grévistes qui rentraient dans l'atelier et on devait aller se cacher pour que les gens nous entraînent pas avec. Il y avait l'ordre de la hiérarchie d'aller se cacher dans les ateliers jusqu'à ce qu'ils soient passés ». Son engagement syndical n'a lieu que beaucoup plus tard, en 2003 : « Il y a eu une longue période où j'ai fait mon apprentissage du boulot et tout ça. C'est après quand je voyais comment ça se passait [syndicalement] ». En dix ans de syndicalisme il devient délégué syndical et animateur de la tournée B du montage.

Lors de notre premier entretien, Philippe travaille au montage en tant que moniteur, depuis peu. Tout au long de cet entretien, il tient le discours officiel de la CFDT, notamment en ce qui concerne le positionnement du syndicat au sein de l'entreprise et les perspectives de la section syn-

⁶²⁹ GAXIE Daniel, « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 27^e année, 1977, p. 123-154.

dicale. Comme nous l'avons dit, nationalement la CFDT a refusé de signer le NCS, ce qui lui a permis de garder une certaine crédibilité face à sa base relativement importante à l'usine mulhousienne et face au reste des salariés. Pour lui, leur politique de « on ne signe pas tout » leur permet d'occuper la place entre la CGT et l'Alliance (CFTC, FO, CFE-CGC). À cette époque, à l'image d'autres délégués CFDT, Philippe pense qu'ils pourraient devenir les acteurs d'un nouveau consensus au sein de l'entreprise si l'Alliance s'effondre lors des élections en 2015. Malgré ce discours officiel, une tension apparaît dans son discours entre ses fonctions syndicales et sa nouvelle fonction hiérarchique en tant que moniteur. Cette tension est révélatrice des problèmes auxquels peut être confrontée la CFDT dans son souci de retrouver une respectabilité au sein des relations professionnelles à l'usine.

Bien que les moniteurs soient dans une position de salariés « intermédiaires », la question de leur syndicalisme se pose autrement que celle des cadres⁶³⁰. Un Responsable d'Unité (RU) gère une équipe d'une trentaine de personnes/postes, dont cinq moniteurs. Chaque moniteur gère à son tour un module d'autour cinq ou six personnes. Comme le rappellent Stéphane Beaud et Michel Pialoux, la fonction d'encadrement dans les usines automobiles connaît une mutation à partir du milieu des années 1980. La compétence technique est désormais à la source de la fonction d'encadrement, sans que la discipline soit pourtant absente des prérogatives des chefs. Pris entre les ouvriers, d'un côté, et les contremaîtres (désormais appelés RU) et cadres, de l'autre, le moniteur a « un peu de pouvoir - mais pas trop »⁶³¹ : « Le moniteur, dont le nom apparaît dans les organigrammes en 1984, va jouer ce rôle, qui deviendra fondamental dans la seconde moitié des années 1980. Il est la voie concrète par laquelle les projets d'autocontrôle, de participation, sont mis en oeuvre. »⁶³² En quelque sorte, le moniteur doit relever à la fois les défauts techniques et les défauts humains, pour ensuite trouver des moyens de les corriger. Le moniteur n'est pas affecté à des tâches de montage, il a un niveau de rémunération supérieur à celui des monteurs et participe aux réflexions sur l'organisation du travail⁶³³.

La manière dont Philippe parle des personnes de son module est révélatrice du rapport de proximité qu'un moniteur est censé entretenir avec « ses » ouvriers : « J'ai un module de six postes, je gère mes six postes avec mes six opérateurs ». Accepter le poste de moniteur revient donc aussi à

⁶³⁰ GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique*, vol. 59, no. 3, 2009, p. 535-568.

⁶³¹ BEAUD et PIALOUX, *Retour sur la condition ouvrière*, *op. cit.*, p. 44.

⁶³² *Idem*, p. 44-45.

⁶³³ DURAND et HATZFELD, *op. cit.*, p. 71.

accepter d'entrer dans le jeu de l'entreprise, d'accepter de « manager » une équipe et de gérer du personnel, donc aussi de répondre aux injonctions du RU et de contraindre ses anciens collègues pour que la production journalière soit atteinte. La fonction de moniteur est *a priori* technique : « Le moniteur n'appartient pas, à proprement parler, à la ligne hiérarchique ; il est considéré comme un ouvrier chargé de la qualité du travail d'un module »⁶³⁴. Cependant, comme le dit Philippe en entretien, elle implique également une forte dimension disciplinaire : « Le moniteur doit épauler les six postes que je vous ai énumérés. À faire les retouches s'il y a des retouches à faire, donc faire un peu de social aussi, gérer son équipe. Si vous voulez, vous êtes un peu le bras droit du RU, quoi ». Ni ouvriers, ni contremaîtres, ils font l'objet d'une pression permanente de la part des uns et des autres, rendant leur engagement syndical lui aussi « incongru ». C'est ce qu'affirment aussi Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, pour qui « l'un des critères de choix [des moniteurs] est la confiance de la hiérarchie et la loyauté vis-à-vis de l'entreprise, ce qui tend à exclure les sympathisants et militants CGT ou CFDT ».⁶³⁵

Paradoxalement, dans les propos de Philippe, sa fonction hiérarchique et sa fonction syndicale apparaissent tout d'abord en adéquation. En effet, il emprunte les mêmes mots pour parler du rôle de délégué syndical et de celui de moniteur, mettant au centre leur fonction « sociale ». Il dit tout d'abord du travail de délégué : « Disons, dans la capacité du délégué, il y a beaucoup de social, plus que le rôle de délégué même ». Ensuite, en ce qui concerne le travail de moniteur : « [C'est du] social, s'il y a un souci particulier sur une personne. Donc, le remonter au RU pour essayer de voir ce qui se passe ». De la même manière, il emprunte les mêmes termes pour parler de la manière dont il gère son module d'ouvriers et son équipe de militants CFDT dans l'atelier qu'il anime. S'il « gère [ses] six postes avec [ses] six opérateurs », il gère également les militants : « J'ai à peu près six, sept militants que je gère en même temps. Je représente un peu plus le groupe. C'est-à-dire que nous en tant que délégué syndical on gère toute la CFDT au niveau politique et après moi je gère un peu dans mon atelier. »

Les tensions entre les deux fonctions apparaissent plus tard, dans cet extrait d'entretien de février 2014. Néanmoins, celles-ci se manifestent tout d'abord sous la forme d'une incompatibilité qui ne touche pas à la nature du travail effectué, mais au nombre d'heures consacrées à chaque fonction. En effet, au moment de l'entretien, Philippe accorde plus d'importance à son travail de délégué qu'à son travail de moniteur. Malgré cela, selon lui, les deux n'apparaissent pas comme in-

⁶³⁴ *Ibid.*, p. 88.

⁶³⁵ *Ibid.*, p. 89.

compatibles. Son engagement à la CFDT lui semble dans l'ordre des choses et en phase avec sa trajectoire, dans la mesure où le syndicat se veut un syndicat de compromis et intercatégoriel : « La CFDT est perçue comme un syndicat compréhensif qui tente de rapprocher les points de vue (entre les salariés et leur employeur) et de trouver un compromis, plutôt que d'opter pour la manière forte et « antagoniste », à l'image de la CGT, ou de ne défendre que les intérêts de certaines catégories (telle la CFE-CGC, par exemple). »⁶³⁶ :

- *Vous êtes passé moniteur. On vous l'a proposé ?*

Oui, on me l'a proposé, on me le proposait depuis longtemps. Mais c'est moi qui voulais pas. Parce qu'avec la fonction de délégué syndical, c'est pas toujours évident. Donc, parce que la moitié du temps je suis appelé pour faire mon boulot de délégué syndical et puis cumuler les deux c'est pas évident. Mais à un moment j'ai dû franchir le pas parce que mon avenir professionnel... C'est-à-dire, si vous voulez, on a une filière APF, agent professionnel de fabrication, après vous avez des coefficients, 180, 190, 195. Moi j'étais depuis plusieurs années à 215, bloqué. Donc, à un moment, si je voulais évoluer moi, il fallait que je passe dans la filière professionnelle. Donc, le seul truc restant au montage c'était passer moniteur.

- *Vous voyiez comment cette contradiction entre délégué syndical et APF ?*

Parce que la moitié du temps, je suis pas présent au poste parce que je suis appelé à des réunions centrales, de délégué. J'essaie de cumuler les deux, mais c'est pas toujours évident.

- *Aujourd'hui ça se passe comment ?*

Non, ça se passe bien ! Je suis dans une équipe où ça se passe très bien, mais bon. Après, c'est aussi dur quand la moitié du temps vous êtes pas... Je travaille deux, trois heures dans la journée, après j'ai mon boulot syndical encore derrière, donc des fois quand vous revenez vous êtes un peu largué par rapport aux affaires qu'il y a eu et ainsi de suite. *(Pause)* C'est pas la même chose que si vous faites votre boulot de moniteur toute la journée, et que voilà vous avez suivi toute la journée ce qui s'est passé.

Notre deuxième entretien a lieu chez lui, dans une ancienne commune minière au Nord de Mulhouse, en avril 2016. Cette fois-ci le discours syndical officiel est moins présent, en partie parce qu'il n'est plus question des prises de position syndicales au moment de la tourmente que traversait le groupe PSA, ni des enjeux d'appareil autour des élections professionnelles de février 2015. Philippe revient, d'une part, sur le processus de fermeture de la ligne de montage et la mise en place du monoflux, et, d'autre part, sur ses déboires avec le syndicalisme CFDT. Au moment de la fermeture du système 1, il travaillait au montage en tant que moniteur depuis 2013. Peu avant le début du jeu de chaises musicales autour des tournées et des postes lors du transfert des ouvriers du système 1 au

⁶³⁶ GUILLAUME et POCHIC, *op. cit.*

système 2, il a été muté en juin 2014 dans une équipe « mi-vie », ou « mi-série », qui travaille sur les deux systèmes. Cette équipe, qui n'intervient pas en ligne, fonctionne dans un module dans une salle. Elle a un double objectif : réfléchir aux méthodes de travail lorsqu'il y a une modification d'un modèle et constituer une équipe de formateurs, un ou deux par tournée, pour apprendre les postes aux intérimaires et aux nouveaux arrivants.

Lorsqu'il est muté dans l'équipe « mi-vie », Philippe a toujours le statut de moniteur, mais il n'a plus les fonctions d'encadrement qui lui sont associées. Effectivement, il a démissionné de son poste de moniteur en 2014, en raison des tensions entre son poste et son militantisme syndical. Il dit : « Je pouvais pas faire les deux ». En tant que moniteur, il s'entendait bien avec sa hiérarchie, mais celle-ci lui demandait de « réprimer » les absents et de supprimer des opérations, donc, en dernière instance, des postes. Philippe souhaitait « passer » professionnel et le poste de moniteur était son opportunité pour évoluer au sein de l'entreprise. Comme il l'affirme, il se sentait « bloqué » dans son évolution professionnelle. Au lieu de choisir une mutation dans un autre secteur en devenant professionnel, il souhaite rester au montage pour des raisons syndicales : c'est là où il a milité pendant plusieurs années et c'est là où il a tissé un réseau d'adhérents, sympathisants et informateurs. Cependant, il a finalement été contraint de choisir entre les rétributions matérielles d'une évolution de carrière et les rétributions d'ordre tout aussi matérielles que symboliques offertes par le syndicalisme. Il affirme à ce propos que s'il avait renoncé à son militantisme : « Le syndicalisme ça m'aurait manqué un peu ».

Comme le montre Baptiste Giraud, lorsque des militants ouvriers endossent des rôles *a priori* contradictoires et irréconciliables, le désengagement apparaît le plus souvent comme la seule issue possible : « Une telle promotion apparaît de nature à capter l'aspiration supposée de ces militants à accéder à un travail plus intéressant et mieux reconnu, tout en les mettant ainsi dans une position, vis-à-vis de leurs collègues de travail, qui rend plus difficile leur maintien dans le syndicat »⁶³⁷. Dans le cas de Philippe, sa promotion impliquait une prise de distance vis-à-vis du groupe ouvrier et des militants de son secteur. En devenant moniteur, il « ne passait plus pour le syndicaliste », mais pour le bras droit du RU.

- Vous étiez au système 1.

J'ai donc été concerné aussi par le départ. J'ai eu la chance d'incorporer une équipe avant, qui travaillait un peu sur les deux systèmes avant que le système 1 soit complètement démonté. Si vous voulez j'ai suivi un cursus d'opérateur, à un moment j'ai été moniteur pendant deux ans et après j'ai incor-

⁶³⁷ GIRAUD Baptiste, « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'Ires*, vol. 81, no. 2, 2014, p. 33-58.

poré une équipe qu'on appelle mi-série. C'est une équipe qui suit le changement de modèle, comme aujourd'hui on sort la mi-vie, le nouveau *restyling* de la 2008. Donc, nous on suit toutes les modifications de pièces et on accompagne les pièces au départ.

- *Comment ça a influencé votre changement au système 1 ?*

Ça a influencé un peu par rapport à mon poste de syndicaliste aussi. Parce que à un moment j'étais moniteur et à un moment je pouvais pas faire les deux, ça n'allait pas très bien. Si vous voulez, on me demandait des choses par rapport à la direction que je devais faire en tant que moniteur et derrière j'étais un peu mal placé pour le faire, derrière souvent il y avait des absents. Je m'entendais bien avec ma hiérarchie, donc j'arrangeais ma hiérarchie, je passais plus pour le syndicaliste, et ainsi de suite.

- *Mettre les gens au pas, mais en étant syndicaliste... (Rires)*

En gros. C'est pas évident de faire les deux en même temps. Et je suis [aujourd'hui] sur un poste qui me facilite un peu plus aussi niveau syndicat. (...)

- *Et là vous avez cessé d'être moniteur ?*

Oui. Enfin, j'ai encore le statut de moniteur, si vous voulez. Seulement, je suis formateur mi-vie.

- *En fait, vous étiez moniteur, en même temps syndicaliste. Qu'est-ce que vous demandait la direction ? C'était sur les absents ?*

Non, c'était plus d'autres choses, on supprime des opérations pour les mettre là. En tant que syndicaliste j'étais un peu mal placé pour dire « non, je suis pas tout à fait d'accord avec ça », et de faire mon job de moniteur derrière à 100%, c'était pas évident. Si vous voulez c'était par rapport à mon évolution. (...) Après, si je voulais franchir un pas, il fallait que je passe dans la filière professionnelle. Dans la filière professionnelle, pour rester au montage, il y avait pas trente-six solutions, fallait soit passer moniteur, soit je demandais une mutation, j'allais en fonderie, forge, où j'aurais pu faire CI ou un truc comme ça.

- *Et vous avez préféré moniteur.*

Bah, j'ai fait pratiquement toute ma carrière au montage. Du point de vue syndicaliste, j'étais très connu au niveau du montage. J'avais pas envie de tout...

- *En fait, vous avez plutôt, je ne sais pas comment dire, choisi la fidélité syndicale que...*

Oui. Mais j'aurais du mal à choisir aujourd'hui si on me disait entre la filière moniteur et la filière syndicaliste. Je pense que syndicaliste ça m'aurait manqué un peu. Parce que après, bon, vous l'avez ou vous l'avez pas. C'est sûr que vous prenez une personne aujourd'hui qui rentre chez lui, il a pas ça en tête, il a pas d'autre boulot à faire, il a fini ses sept heures de travail, un point, fini. Aujourd'hui, ça fait allez presque 15 ans que je fais du syndicalisme et je pense que à un moment, même si vous en avez marre par moments, moi ça m'est aussi arrivé déjà de me dire « J'arrête » et puis, voilà, à un moment je pense que ça me manquerait un petit peu quelque part.

Si Philippe fait le choix de quitter son poste de moniteur c'est parce que l'engagement syndical apparaît à ses yeux comme une rétribution suffisante pour compenser l'absence de promotion. Il faut ajouter à cela le fait qu'il intègre une équipe de formateurs lors de la fermeture du système 1 pour travaux. Même si ce n'est pas un poste à responsabilités, il réussit après tout à échapper à la

chaîne et à ses contraintes. Enfin, il a la particularité d'avoir été un moniteur issu du rang, ayant bénéficié d'une socialisation à la solidarité pratique de l'atelier, contrairement aux titulaires de bacs pro embauchés sur la base d'un profil technique directement en tant que moniteurs ou RU.

La trajectoire professionnelle et syndicale de Philippe nous éclaire sur les tensions qui peuvent traverser le militantisme CFDT à l'usine. Engagés dans un processus qui cherche la respectabilité de leur engagement à PSA, les militants peuvent toujours se trouver en contradiction avec les injonctions de la direction du site, notamment lorsqu'ils occupent des positions hiérarchiques.

Conclusion

À travers l'étude du syndicalisme CFDT à PSA-Mulhouse, nous avons essayé de montrer dans ce chapitre quelle place occupe le syndicalisme et quelles sont les évolutions des pratiques syndicales au sein du processus de transformation du travail en cours à PSA. Au lieu d'insister sur le lieu commun du « déclin » du syndicalisme, nous avons fait le choix d'étudier comment celui-ci est reconfiguré par la crise économique.

Après avoir dressé un tableau de la section locale, avons montré que la CFDT se veut un syndicat qui « peut ne pas signer », entre le syndicalisme d'opposition de la CGT et le syndicalisme de co-gestion de l'Alliance. Ce type de syndicalisme se reflète dans la politique instrumentale d'adhésion mise en oeuvre qui vise à accroître le poids du syndicat face à la direction de l'entreprise. En effet, dans l'espace de la concurrence syndicale, les militants cédétistes développent une politique de fidélisation des adhérents pour faire face au clientélisme de l'Alliance. Cette politique trouve néanmoins ses limites lors des élections professionnelles, puisque la CFDT n'arrive pas à percer au deuxième et troisième collèges électoraux, chez les TAM et les cadres. C'est pour cela que, prise entre la contestation des plans patronaux et les impératifs de négociation, la CFDT choisit en 2016 de signer le Nouvel élan pour la croissance. Les relations entre syndicat et direction se voient alors modifiées par leur volonté de « participer ». Les trajectoires de Patrick, animateur de la section, et de Philippe, un des responsables du syndicat, illustrent ces transformations. Dans le premier cas, son arrivée à la tête du syndicat marque les transformations décrites. Dans le deuxième, sont visibles les tensions entre la nouvelle place du syndicat dans les relations professionnelles et les anciennes habitudes militantes de défense des salariés.

Les antinomies du syndicalisme que nous avons décrites ici ne sont pas une particularité de la CFDT. Les configurations syndicales sont différentes selon le contexte local et selon l'histoire héritée dans chaque entreprise. La vertu d'une approche diachronique du syndicalisme est de mon-

trer, d'une part, que les positions syndicales sont le produit de la concurrence syndicale et que, d'autre part, elles ne sont pas une donnée mais qu'elles évoluent au gré des contraintes liées, entre autres, aux transformations du travail et des relations professionnelles. Ainsi, de « contestataire », la CFDT PSA-Mulhouse est devenue « réformiste ».

Conclusion

À partir d'une enquête de terrain auprès des ouvriers de PSA-Mulhouse, nous nous sommes donné pour but de montrer ce que font les stratégies patronales aux ouvriers en temps de crise. Pour répondre à cette question nous avons étudié prioritairement les mesures de compétitivité au centre de la stratégie de PSA pour rétablir les marges de profit.

L'étude des accords de compétitivité se justifie par le fait que les licenciements et les fermetures d'usines ne sont seulement qu'une des stratégies possibles des grands groupes industriels pour sortir de la crise. En effet, d'après Cédric Lomba, « les fermetures spectaculaires de grandes usines ne constituent qu'une des facettes les plus visibles des restructurations » et les fermetures d'établissements industriels entre 1975 et 1994 ont supprimé 600 000 emplois, tandis que les établissements en activité ont supprimé plus d'un million de postes⁶³⁸. Dans son étude sur la sidérurgie liégeoise, il montre que les conditions d'emploi et de travail des ouvriers subissant les restructurations ne sont « ni continues ni brutalement modifiées »⁶³⁹. Au cours de notre enquête, nous avons plutôt fait le choix d'étudier une rupture dans la continuité qui s'opère dans la condition ouvrière par la négociation et la mise en place d'accords de compétitivité, à la fois dans l'organisation du travail et dans l'emploi, et dans les expériences vécues de ces mêmes ruptures, dans le but de dresser un portrait de la condition ouvrière contemporaine.

1. La crise comme mode de gestion des entreprises et de leurs salariés

Nous avons vu que le groupe PSA s'enfonce dans la crise au cours de l'année 2012. L'urgence est alors mise en avant par la direction de l'entreprise pour imposer aux organisations syndicales la nécessité de la signature d'un accord en octobre 2013. La négociation de cet accord a lieu dans un contexte où les incitations législatives à négocier au niveau des entreprises se multiplient. Ceci est renforcé, tout d'abord, par le mouvement de décentralisation de la négociation collective, ainsi que l'affirme Jérôme Pélisse : « Les lois prévoient de plus en plus, depuis les années 1980 et surtout 2000, une décentralisation de la négociation collective, conçue comme une source de plus

⁶³⁸ LOMBA Cédric, « Des univers ouvriers bousculés par les restructurations répétées », *Savoir/Agir*, vol. 39, no. 1, 2017, p. 58-64.

⁶³⁹ *Idem.*

en plus légitime de production des règles du travail au détriment de la législation »⁶⁴⁰. En outre, nous avons déjà montré en quoi l'Accord national interprofessionnel de janvier 2013 accélère ce mouvement⁶⁴¹ et offre un cadre légal favorable à la négociation d'accords de compétitivité. Ensuite, nous avons aussi insisté sur la manière dont le contexte de la crise économique pousse les entreprises à négocier des « sorties de crise ». C'est ainsi que, pour Jacques Freyssinet, « depuis septembre 2008, la gestion des conséquences sociales de la crise économique a constitué un enjeu central des négociations interprofessionnelles »⁶⁴².

Si le registre de la crise a été omniprésent chez les différents acteurs de l'entreprise (direction, syndicats, ouvriers) tout au long de notre enquête, il faut néanmoins relativiser ce discours à deux niveaux. D'une part, Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt distinguent « restructurations de crise » et « restructurations de compétitivité »⁶⁴³. Les premières, qui caractérisent selon les auteures les restructurations des années 1970-1980, ont lieu dans des contextes de crise économique et de survie des entreprises. Les deuxièmes ont plutôt lieu dans un contexte d'accalmie des marchés, il s'agit de restructurations « offensives », sans impératif de survie pour les entreprises. Pour le NCS de 2013, nous serions davantage dans le premier cas, où la survie du groupe était en question, tandis que pour le NEC de 2016, nous serions davantage dans le deuxième cas. Pourtant, cette distinction est amenée à être mise en cause tant par les évolutions de la négociation collective que par la nature de l'industrie automobile. D'après Armelle Gorgeu et René Mathieu, ce dernier est un secteur où « la pression des constructeurs et l'internationalisation des marchés et des capitaux engendrent, en effet, des situations de vulnérabilité pour les usines de cette filière qui sont à l'origine de nombreuses restructurations avec ou sans suppressions d'emplois en CDI »⁶⁴⁴.

Nous pouvons donc tirer une double conclusion à partir de la négociation et de la mise en place des accords de compétitivité de PSA. Premièrement, en suivant Rachel Beaujolin-Bellet et Géraldine Schmidt, nous pouvons dire que « dans certains cas de restructurations, contexte de crise et logique d'amélioration de la compétitivité se mêlent, rendant la distinction délicate »⁶⁴⁵. À ce titre

⁶⁴⁰ PÉLISSÉ Jérôme, « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques », *Revue française de sociologie*, vol. 59, no. 1, 2018, p. 99-125.

⁶⁴¹ FREYSSINET, « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise », *op. cit.*

⁶⁴² FREYSSINET Jacques, « Négociations interprofessionnelles et crise économique », *La Revue de l'Ires*, vol. 69, no. 2, 2011, p. 33-67.

⁶⁴³ BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT, *Les restructurations d'entreprises*, *op. cit.*, p. 17 et sq.

⁶⁴⁴ GORGEU Armelle et MATHIEU René, « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'Ires*, vol. 47, no. 1, 2005, p. 37-58.

⁶⁴⁵ BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT, *op. cit.*, p. 19.

nous pouvons inclure dans ce cadre d'analyse la modernisation de l'atelier montage et la mise en place d'une ligne d'assemblage ultra-moderne. Deuxièmement, il semble que la renégociation d'un consensus salarial est devenu dans les mains des patrons un « outil permanent d'adaptation industrielle des entreprises, à la recherche d'une compétitivité croissante »⁶⁴⁶.

D'autre part, des travaux sur les restructurations d'entreprises ont mis en évidence les processus de construction de l'« acceptabilité » des restructurations⁶⁴⁷. Si la crise du groupe PSA peut être objectivable à travers des mesures telles que, par exemple, la perte de parts de marché européen ou le taux d'utilisation des usines, la rhétorique patronale de l'urgence, de la nécessité et de la survie cherche à faire en sorte que la contrainte économique apparaisse comme externe aux intentions des dirigeants des entreprises⁶⁴⁸. En effet, la manière dont la direction de PSA produit un discours sur la crise, ainsi que la manière dont les syndicalistes et les ouvriers de l'usine mulhousienne appréhendent ce discours pendant la période étudiée nous invitent à conclure que la « crise permanente » fonctionne aussi comme un mode de gestion des entreprises et des salariés.

2. De nouvelles formes de surtravail liées au temps de travail

Les modifications du temps de travail, l'*overtime* et la modulation, ont été au coeur des mesures de compétitivité de PSA. Nous avons analysé ces métamorphoses sous un double angle, celui d'un changement de la place du temps de travail dans les négociations collectives et celui d'un changement dans la norme temporelle et le temps vécu des ouvriers. Tout d'abord, en rendant le temps de travail plus flexible et extensible, les accords de compétitivité se placent dans la continuité du passage « du temps de travail au temps des marchés »⁶⁴⁹. Le temps de travail a été un des principaux enjeux du mouvement ouvrier depuis ses origines. Celui-ci a oeuvré au cours du XXème siècle à sa réduction et à l'obtention d'une norme collective autour des quarante heures. Jens Thoemmes rappelle toutefois que la variabilité du temps de travail a toujours existé, par exemple sous la forme des heures supplémentaires, mais que cette variabilité a progressivement été intégrée

⁶⁴⁶ AGGERI Franck et PALLEZ Frédérique, « Restructurations, délocalisations : les nouvelles formes de l'action territoriale », *La Revue de l'Ires*, vol. 47, no. 1, 2005, p. 235-256, cité par BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT, *ibid.*, p. 18.

⁶⁴⁷ BEAUJOLIN-BELLET Rachel, BRUGGEMAN Frédéric, et PAUCARD Dominique, « Décisions de restructuration et jeux d'acteurs : la construction de l'acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir*, vol. 9, no. 3, 2006, p. 65-81.

⁶⁴⁸ BEAUJOLIN-BELLET et SCHMIDT, *op. cit.*, p. 26.

⁶⁴⁹ THOEMMES Jens, « Du temps de travail au temps des marchés », *Temporalités* [En ligne], 10 | 2009, mis en ligne le 30 novembre 2009, consulté le 17 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/temporalites/1149> ; DOI : 10.4000/temporalites.1149

dans la norme temporelle elle-même⁶⁵⁰. Néanmoins, si la flexibilisation du temps de travail négociée depuis la mise en place des 35 heures s'est faite en échange de la réduction du temps de travail et au nom de l'emploi, le patronat opère un tournant important à travers les accords de compétitivité : désormais, en contrepartie à la flexibilité et à l'extensibilité des horaires de travail, il s'engage à ne pas recourir à des licenciements ou à des fermetures d'usine. Ceci témoigne de la nouvelle place du temps de travail dans les négociations collectives. Pour reprendre une expression de Jean-Emmanuel Ray, les négociations autour du temps de travail constituent aujourd'hui, et tout particulièrement depuis le début de la crise, le « cheval de Troie de la flexibilité »⁶⁵¹.

À cette modification s'ajoute une autre conséquence au niveau du temps vécu par les ouvriers de PSA-Mulhouse : le renforcement d'une « norme flexible hétéronome » pour un secteur relativement épargné par l'imprévisibilité du temps de travail. Ce sont, désormais, « les rythmes et les aléas de l'activité organisée par l'employeur qui commandent aux temporalités de la prestation de travail »⁶⁵². Suivant Paul Bouffartigue, nous avons vu qu'il s'agit d'une norme qui jouit d'une faible légitimité auprès des salariés parce que ses contreparties sont perçues comme nulles. C'est le cas de l'*overtime*, considéré comme un « temps sans valeur » par les ouvriers, ou des samedis travaillés en modulation, appelés « samedis gratuits » par les ouvriers et la CGT. De là découle une dimension importante du changement dans le temps vécu des ouvriers. Si l'aspect volontaire du travail les samedis, les dimanches, ou d'autres horaires atypiques, était au centre de la norme temporelle aux usines PSA, progressivement, la dimension obligatoire l'a remplacée. En quelque sorte, une variabilité « choisie » (ou perçue comme telle) laisse de plus en plus place à une variabilité subie. Enfin, cette variabilité subie implique un changement dans la subordination salariale contenue dans le contrat de travail. Comme le rappelle Alain Supiot, le contrat de travail n'est qu'une abdication partielle de la liberté des salariés à l'autorité patronale : « Cette subordination, dit-il, est cantonnée aux temps et au lieu de l'exécution de la prestation de travail »⁶⁵³. Dit autrement, le droit du travail est sensé, entre autres, limiter l'emprise temporelle du patron sur la vie du salarié. Or, dans une configuration qui voit le temps de travail se flexibiliser à travers des accords collectifs, ce der-

⁶⁵⁰ *Idem.*

⁶⁵¹ RAY Jean-Emmanuel, « La flexibilité du temps de travail », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 43, n°1, 1990, p. 185-201.

⁶⁵² BOUFFARTIGUE, *Temps de travail et temps de vie*, *op. cit.*, p. 87.

⁶⁵³ SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, Presses universitaires de France, 2011, Paris, p. 160.

nier accroît la subordination des salariés à l'autorité patronale⁶⁵⁴. En effet, celle-ci s'étend au temps hors travail en le transformant en un temps quelle peut s'approprier librement, donc en un temps effectivement travaillé selon les nécessités de la production.

En outre, ces dispositifs de variation du temps de travail constituent en quelque sorte de nouvelles formes de surtravail, c'est-à-dire un travail - tout particulièrement un temps de travail - exigé par l'entreprise sans contrepartie, salariale ou symbolique. En reprenant Karl Marx, on peut dire qu'il s'agit là d'une extension du « *temps de surtravail* », donc d'un temps qui n'a aucune valeur pour les salariés, mais qui est source de profits pour l'entreprise⁶⁵⁵. Toutefois, la norme flexible hétéronome est fortement associée à l'instabilité de l'emploi. En effet, cette norme temporelle s'est imposée principalement dans des secteurs atteints par la précarité. Ainsi, une limite importante au renforcement de cette nouvelle norme temporelle dans l'industrie automobile est la garantie de l'emploi. Dans ses écrits sur les prolétaires algériens, Pierre Bourdieu considère l'emploi permanent et le revenu régulier comme deux critères qui permettent la formation d'une « conscience temporelle ouverte et rationnelle » capable d'ordonner les espérances subjectives à l'égard de l'avenir sur les chances objectives⁶⁵⁶. Ces deux critères, qui conditionnent un rapport au long terme d'organisation de l'avenir, sont constitutifs de la norme temporelle spécifique des salariés comme ceux de PSA qui bénéficient d'une régularité d'emploi et de revenu. Tant que PSA ne touche pas à la garantie de l'emploi, le socle de la norme temporelle restera inchangé.

Nous avons observé que les ouvriers enquêtés n'étaient pas toujours désemparés devant les transformations de l'organisation du travail et la reconfiguration de la norme temporelle à l'usine, et qu'ils essaient tous de mettre en oeuvre des stratégies d'arrangement, d'aménagement ou de contrôle des temporalités⁶⁵⁷. Ces stratégies dépendent fortement des propriétés sociales des individus et de la position qu'ils occupent au sein de l'organisation productive : que l'on soit homme, femme, embauché, intérimaire, syndicaliste, musulman, jeune, senior, que l'on travaille au montage, au ferrage, sur une ligne d'assemblage ou sur une machine, les marges de manoeuvre qui permettent de s'approprier des temporalités au travail sont inégales. Par exemple, la disponibilité temporelle d'un intérimaire à l'égard du travail un jour férié sera plus grande que celle d'un embauché,

⁶⁵⁴ Alain Supiot affirme aussi que « la vie de travail ouvre ainsi accès à une vie de loisirs (auquel le sans-travail n'a pas d'accès faute de ressources) » (*Critique du droit du travail, op cit.*, p. 167) à travers les congés payés, entre autres. Mais, là encore, les évolutions constatées depuis la crise vont dans un sens contraire, où la vie de travail réduit le temps consacré à soi, aux loisirs et à la famille.

⁶⁵⁵ MARX, *Le Capital, op. cit.*, p. 225. Dans la traduction de 1993, « temps de surtravail » a remplacé la notion de « temps de travail extra » présente dans les traductions précédentes.

⁶⁵⁶ BOURDIEU Pierre, *Algérie 60*, Paris, Les Editions de Minuit, 1977, p. 80.

⁶⁵⁷ Cela exclut ceux qui, dans l'absence d'un soutien collectif, se suicident.

car ce dernier a la possibilité de refuser de travailler ce jour-là sans craindre la fin de son contrat ou d'autres représailles. Les manières dont les ouvriers s'approprient ce nouveau temps de travail à l'usine sont elles aussi multiples. Beaucoup d'entre eux optent pour des conduites de dépense, cherchant à accumuler du travail pour ensuite l'échanger contre du non-travail. D'autres mettent en oeuvre des stratégies d'évitement, en cherchant surtout à préserver leur santé face au surcroît de travail. Enfin, certains, ceux qui sont dotés de dispositions contestataires, militants, ou proches des cercles militants du site, refusent, le plus souvent individuellement, la nouvelle disposition temporelle. Ils ont les armes (symboliques) pour pouvoir faire face au chef, sans se désarçonner devant l'argument de la nécessité de la production, de la performance du site et de la concurrence avec les autres usines du groupe.

Nous avons pu constater ces attitudes non seulement à l'égard du temps, mais aussi devant le processus de modernisation de l'atelier montage. La nouvelle organisation du travail a mis fin aux arrangements existants entre ouvriers et chefs (par exemple au sujet de la traçabilité des erreurs et des arrêts de ligne), mais laisse place à de nouveaux aménagements et donne lieu à de nouvelles luttes symboliques dans l'atelier. Nous n'avons pas interprété ces comportements comme de la résistance à la domination patronale, mais comme une forme infrapolitique de refus, comme une manière de se dérober aux nouvelles injonctions, ou encore comme une manière de se sauvegarder un espace d'autonomie dans une organisation du travail dont les marges se resserrent davantage. Nous avons cherché à faire dialoguer l'approche en termes d'infrapolitique et de « texte caché »⁶⁵⁸ avec une approche à partir de l'*Eigensinn* pour comprendre les diverses formes de réappropriations de la nouvelle organisation du travail. Nous sommes dans le registre de la « lutte politique discrète » ou de la « lutte prudente quotidienne » des dominés⁶⁵⁹ lorsqu'un groupe d'intérimaires utilise des chants de football pour insulter de manière détournée l'encadrement, lorsqu'ils coincent le moniteur pour le menacer physiquement à la sortie des toilettes, ou lorsqu'un délégué syndical installe une cafetière à côté de la ligne de montage alors que c'est interdit dans le nouvel atelier. En revanche, les divers stratagèmes mis en oeuvre face au surcroît de travail, les diverses manières d'accumuler du travail, ou les nombreux gestes et compromis des ouvriers avec des restrictions médicales pour s'aménager une place à l'usine, entre autres, constituent à nos yeux l'expression d'un quant-à-soi ouvrier qui ne relèvent ni de la soumission à la domination patronale, ni de la résistance ouverte. Enfin, cette approche n'est pas transposable à toutes les configurations productives, mais nous fai-

⁶⁵⁸ SCOTT, *La domination et les arts de la résistance*, op. cit.

⁶⁵⁹ *Ibid.*, p. 199.

sons l'hypothèse que cela est le résultat d'une absence de mobilisations collectives capables de transformer ces réappropriations et ce texte caché en un « texte public ».

3. Transformations de l'emploi et des relations professionnelles.

La modernisation de la production sur fond de crise du groupe PSA touche à la question du type de main-d'oeuvre capable d'assumer la nouvelle charge de travail et de la manière dont le syndicalisme se positionne face à aux transformations du travail. En nous intéressant aux conséquences de la crise sur deux catégories de travailleurs, ainsi qu'aux pratiques syndicales après la crise, nous avons essayé de montrer comment se reconfigurent l'emploi et les relations professionnelles à PSA⁶⁶⁰.

D'une part, le vieillissement de la main-d'oeuvre du site et l'intensification du travail mettent sous tension une partie des ouvriers sénior et/ou avec des restrictions médicales. L'organisation du travail pousse d'abord ces salariés aux marges de l'atelier, dans des postes aménagés, ou des postes de préparation. Puis, dans la continuation de ce qui a été dit plus haut, les nouvelles exigences du travail et la suppression de postes pour salariés à capacités restreintes, poussent ces salariés hors du monde du travail. Ceux-ci élaborent néanmoins des stratégies de sauvegarde de soi afin de s'aménager une condition dans la nouvelle configuration à l'usine. Le risque d'une inaptitude au travail pèse sur eux en permanence, c'est pour cela qu'ils cherchent divers moyens de se protéger, que ce soit en gardant des traces écrites de leurs passages à l'infirmerie et de leurs visites au médecin du travail, ou en ayant recours aux délégués du personnel et à une expertise syndicale. Certains des salariés « senior » et/ou avec des restrictions médicales n'hésitent pas à sortir de la condition ouvrière grâce aux plans de préretraites contenus dans les accords de compétitivité de 2013 et de 2016. Ils préfèrent alors perdre une partie de leur salaire en échange d'une sortie prématurée de l'usine. Comme l'affirme l'un d'entre eux : ils n'ont « plus rien à gagner à l'usine ». Ces attitudes peuvent être comprises dans le contexte d'une dégradation des conditions de travail et de perte des avantages associés autrefois à la condition ouvrière à Peugeot.

D'autre part, la crise du groupe PSA met à l'épreuve différemment la jeunesse populaire mulhousienne. Habités pendant plusieurs années à voir PSA comme un passage obligé pendant la période qui suit la fin des études secondaires et le début de la vie professionnelle (ou, pour les plus privilégiés d'entre eux, la continuation de leurs études), ou comme une source de revenus en pé-

⁶⁶⁰ Le thème des relations professionnelles (syndicalisme, gestion de la main-d'oeuvre, etc.) suscitent depuis peu un regain d'intérêt dans le contexte de la réforme du Code du travail.

riodes de difficultés, ces jeunes ont dû faire face pendant plusieurs années à la pénurie de missions d'intérim. Ceux qui finissent leurs contrats à l'usine au début de la crise apparaissent désabusés et déçus devant la fermeture de leur horizon à moyen terme. Commence alors pour eux une longue période à la recherche de contrats auprès des organismes d'insertion en attendant que le marché du travail intérimaire reprenne des couleurs. Si la précarité et l'instabilité des revenus et de l'emploi représentent une formidable barrière à la contestation, nous avons montré aussi que certains jeunes ouvriers, sous certaines conditions, réussissent à transformer des dispositions à l'indocilité ou à la contestation, pour certains acquises en milieu scolaire, en des outils politiques au sein de l'entreprise. La question du devenir de ces jeunes reste tout entière dans une région mono-industrielle. Les variations brusques du marché automobile ont des répercussions immédiates sur l'emploi intérimaire, ainsi doivent-ils revoir à la baisse leurs ambitions et leurs attentes quant à leur avenir professionnel. L'étude de la fronde de Sélim et Maria en 2012 a aussi cherché à rendre compte des capacités d'agir de sujets que la sociologie considère trop souvent comme passifs, ou dont la colère se dirige d'abord contre eux-mêmes.

Enfin, l'analyse des transformations du syndicalisme à l'usine, à travers l'étude de la CFDT PSA-Mulhouse, a eu pour vertu de montrer comment se font les ajustements de militants devant une situation nouvelle. Cet exemple met en cause une approche du syndicalisme à partir de catégories réifiantes (« réformiste » ou « contestataire »), en montrant comment s'opère un changement d'orientation au sein du syndicat, en faveur d'un syndicalisme « de proposition ». De même, la mise en évidence des conditions de ce changement d'orientation cherche à saisir les conditions de la négociation collective aujourd'hui. En effet, si la CFDT refuse de signer le premier accord de compétitivité de 2013, elle fait le choix de signer le deuxième en 2016. L'accent mis sur un « syndicalisme d'adhérents », la volonté de devenir un syndicalisme représentatif de tous les collègues à l'usine, le changement de la conjoncture économique, entre autres, ont fait que le syndicat a opéré ce basculement. Enfin, cette analyse se veut également une contribution à l'étude du syndicalisme CFDT, dans le contexte d'une opposition grandissante entre CFDT et CGT dans le paysage national. Les résultats présentés à ce sujet mériteraient d'être confrontés aux évolutions du syndicalisme (CFDT, mais pas exclusivement) dans d'autres entreprises et dans d'autres secteurs de l'économie.

4. « Politiquement, il y a personne qui peut nous aider » : crise économique et crise politique

L'ensemble des transformations décrites ont eu lieu dans le contexte d'une crise politique profonde en France : l'élection présidentielle de 2017, qui a vu Emmanuel Macron et Marine Le Pen arriver au second tour, s'est déroulée à la fin de notre terrain. Pour la première fois dans l'histoire de la cinquième république, deux candidats se situant en dehors du bipartisme sont arrivés au second tour des élections. Dans les petites communes aux alentours de Mulhouse, l'abstention et le vote pour le Front National ont été plus forts que dans le reste du pays. C'est le cas d'Illzach, commune périphérique de Mulhouse où se concentrent les HLM, proche de l'usine PSA, et où habitent de nombreux ouvriers du site. Dans cette commune, le taux de chômage est de 14,5%, alors qu'il est autour de 9% nationalement. Le taux d'abstention au second tour des élections a été de 29,4% (contre 25,44% nationalement) et le score du Front National a été de 26,52% au premier tour (contre 21,3% nationalement). Comment comprendre ces résultats ? Des commentaires se multiplient pour les analyser sous l'angle de la « fracture sociale », entre les habitants des zones urbaines et une « France d'en-bas »⁶⁶¹. Cependant, dans une autre approche, Stéfano Palombarini et Bruno Amable affirment que la spécificité de la crise politique française est l'exclusion des classes populaires salariées du champ politique. La responsabilité de ces résultats ne reviendrait pas aux ouvriers, mais aux dirigeants politiques, et au premier chef à la gauche de gouvernement. Pour les auteurs, « la classe ouvrière, décrite comme repliée sur elle-même, xénophobe et soucieuse de la seule défense d'avantages acquis, a été la victime d'une véritable campagne de délégitimation en partie orchestrée par des intellectuels qui se réclament de gauche »⁶⁶².

Nous retrouvons des éléments de cette analyse dans notre terrain lorsque nous demandons à Nicole pourquoi elle souhaite s'abstenir au premier tour des présidentielles : « Parce que c'est tous les mêmes. C'est tous des belles paroles, des promesses, des promesses, et une fois qu'ils sont installés, qu'ils sont bien... Les promesses, ils s'assoient dessus. ». Mais c'est chez Henri qu'est le mieux représenté le rapport à la politique institutionnelle de cette fraction du salariat subalterne pendant l'élection présidentielle : « Soit vous votez pas, soit vous votez. Mais si vous votez pour Macron, vous savez ce qui vous attend. Parce que lui il est pas ouvrier du tout ! Il se cache pas... Ou vous votez pour Le Pen... (Pause) Moi je suis honnête, si j'avais un choix, obligé de le faire entre les deux, je voterais Le Pen, je voterais pas Macron. Parce que Macron c'est mort, Le Pen il y a un... On sait pas. Un point d'interrogation. Il y en a qui disent ceci, il y en a qui disent cela, mais on

⁶⁶¹ GIRARD Violaine, « Classes populaires, habitat périurbain et votes FN. Retour sur quelques fausses évidences », in MAUGER et PELLETIER, *Les classes populaires et le FN, op. cit.*, p. 101-113.

⁶⁶² AMABLE Bruno et PALOMBARINI Stefano, *L'illusion du bloc bourgeois. Alliances sociales et avenir du modèle social français*, Raisons d'agir, Paris, 2017. p. 11.

connaît pas plus que ça. (...) Moi je sais pas... Moi je pense pas que j'irai voter. ». Nous retrouvons également cette position chez un délégué CGT, qui ne nous cache pas sa volonté de voter pour le Front National dès le premier tour. Dans son discours, le « nous » ouvrier s'oppose à la politique dans son ensemble : « Politiquement il y a personne qui peut nous aider ». Chez ce délégué, le vote pour le FN n'a rien d'un choix idéologique, mais s'apparente plus à un vote contestataire qui exprime le dégoût de la politique institutionnelle.

À quelques exceptions près, peu de travaux s'interrogent sur le rapport entre le vote pour les partis d'extrême droite, l'abstention et les transformations du travail, l'accent étant mis sur l'ancrage géographique du vote frontiste. Cependant, en dix ans, crise économique et crise politique sont allées de pair. Notre enquête sur les stratégies patronales en période de crise peut offrir quelques pistes de réflexion qui étudieraient comment ces transformations du travail et de l'emploi peuvent offrir un terreau fertile pour la désillusion politique et pour le choix du désespoir. En suivant Violaine Girard, nous pouvons affirmer que, sans qu'il y ait de lien direct entre transformations de l'économie et choix politique, « l'éclatement des collectifs de travail contribue très directement à redéfinir les capacités de mobilisation sociale et politique des salariés, modifiant ainsi leurs rapports au vote »⁶⁶³.

Enfin, le rapport des ouvriers à la politique ne peut pas se résumer à l'abstention et au vote pour le Front National. Comme l'a remarqué Olivier Schwartz aux marges de son enquête sur le monde privé des ouvriers, le militantisme ouvrier est « anti-abstentionniste »⁶⁶⁴ : il signifie le refus de l'auto-exclusion ouvrière. D'après lui, la participation politique favorise le sentiment que l'on a le droit et le pouvoir de formuler une opinion, que le regard que l'on porte sur le monde et sur soi est légitime, et donc elle ouvre la possibilité de remettre en question le confinement intellectuel propre à la condition ouvrière. Comme l'affirme Georges Navel, « il y a une tristesse ouvrière dont on ne guérit que par la participation politique »⁶⁶⁵. Aujourd'hui les ouvriers n'ont pas fini de s'éloigner du modèle politique construit par des décennies de luttes visant à créer une unité symbolique du groupe ouvrier. Les descriptions faites il y a vingt ans de la condition ouvrière et de la crise du militantisme ouvrier gardent une actualité dans la mesure où l'on continue à observer, peut-être par un effet d'*hystérésis*, la crise de la reproduction militante. La « relève » n'est pas encore là. Néanmoins, cet éloignement n'exclut pas que des formes de politisation nouvelles ou détournées peuvent être à

⁶⁶³ GIRARD, « Au-delà du vote FN. Quels rapports à la politique parmi les classes populaires périurbaines ? », *op. cit.*

⁶⁶⁴ SCHWARTZ Olivier, « Sur le rapport des ouvriers du Nord à la politique. Matériaux lacunaires », *Politix*, Vol. 4, n° 13, 1991, p. 79-86.

⁶⁶⁵ NAVEL, *Travaux*, *op. cit.*, p. 247.

l'œuvre au sein du groupe. L'hypothèse de la possible repolitisation des ouvriers dans les contextes de crise, politisation qui n'a rien d'un rapport mécanique à une forme de prise de conscience de l'existence d'un « groupe » et d'intérêts en commun, demeure ouverte.

Bibliographie

1. Ouvrages et articles cités

1.1. Mondes du travail, mondes ouvriers

ANTEBY Michel, « La « perruque » en usine : approche d'une pratique marginale, illégale et fuyante », *Sociologie du travail*, n°45 (4), p. 453-471.

AVRIL Christelle, *Les aides à domicile : un autre monde populaire*, La Dispute, Paris, 2014.

BAROU Jacques, DIOP Moustapha et TOMA Subhi, « Des musulmans dans l'usine », in SAINSAULIEU Renaud et ZEHRAOUI Ahsène (dir.), *Ouvriers spécialisés à Billancourt. Les derniers témoins*, L'Harmattan, Paris, p. 131-161.

BAUDELOT Christian et GOLLAC Michel, « Que peuvent dire les suicides au travail ? », *Sociologie*, vol. 6, n° 2, 2015, p. 195-206.

— (avec la collaboration avec BESSIÈRE Céline, COUTANT Isabelle et GODECHOT Olivier), *Travailler pour être heureux ? Le bonheur au travail en France*, Paris, Editions Fayard, 2003.

BEAUD Stéphane, « Un temps élastique. Étudiants des "cités" et examens universitaires », *Terrain*, n° 29, 1997, p. 43-58.

—, *80% au bac... et après ? Les enfants de la démocratisation scolaire*, La Découverte, 2003, Paris, p. 16.

—, « Prendre le foot au sérieux », *Savoir/Agir*, n° 30, 2014, p. 9-15.

—, *La France des Belhoumi. Portraits de famille (1977-2017)*, La Découverte, Paris, 2018.

BEAUD Stéphane et MASCLET Olivier, « Des « marcheurs » de 1983 aux « émeutiers » de 2005. Deux générations sociales d'enfants d'immigrés », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 61e année, n° 4, 2006, p. 809-843.

BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Éditions rue d'Ulm, 2017.

BEAUD Stéphane et PIALOUX Michel, « Notes de recherche sur les relations entre Français et immigrés à l'usine et dans le quartier », *Genèses*, n° 30, 1998, p. 101-121.

—, *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Fayard, Paris, 1999.

—, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Notes de recherche sur la concurrence garçons/filles et sur la remise en cause de la masculinité ouvrière », *Travail, genre et sociétés*, vol. 8, no. 2, 2002, p. 73-103.

- , *Violences urbaines, violence sociale. Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Fayard, Paris, 2003.
- , « Racisme ouvrier ou mépris de classe ? Retour sur une enquête de terrain », in FASSIN Didier et FASSIN Eric (dir.), *De la question sociale à la question raciale ? Représenter la société française*, La Découverte, 2006, p. 72-90.
- , « Les ouvriers et le FN. L'exacerbation des luttes de concurrence », in MAUGER Gérard et PELLETIER Willy (dir.), *Les classes populaires et le FN. Explications de vote*, Éditions du croquant, 2016, p. 133-148.
- BÉLANGER Jacques et THUDEROZ Christian, « La recodification de la relation d'emploi », *Revue française de sociologie*, vol. 38, n° 3, 1998, p. 469-494.
- , « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, vol. 51, no. 3, 2010, p. 427-460.
- BENEDETTO-MEYER Marie et CIHUELO Jérôme, « L'espace dans l'analyse du travail », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], 9 | 2016, mis en ligne le 02 novembre 2016, consulté le 13 septembre 2017.
- BERNARD Sophie, « Le temps de l'activité de la caissière : entre logique productive et logique de service », *Sociologie du travail*, vol. 47/2, 2005, p. 170-187.
- BERNOUX Philippe, « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, 1979, n° 21-1, p. 76-90.
- BÉROUD Sophie, DENIS Jean-Michel, GIRAUD Baptiste, PÉLISSE Jérôme, DESAGE Guillaume et CARLIER Alexandre, « Une nouvelle donne ? Regain et transformations des conflits au travail », in AMOSSÉ Thomas, BLOCH-LONDON Catherine, WOLFF Loup (dir.) *Les relations sociales en entreprise. Un portrait à partir des enquêtes « Relations professionnelles et négociations d'entreprise »*, La Découverte, 2008, p. 223-255.
- BESSER Terry L., *Team Toyota. Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York Press, 1996
- BOUFFARTIGUE Paul, « Précarités professionnelles et action collective », *Travail et Emploi*, n° 116, 2008, pp. 33-43.
- BRUGIÈRE Fabien, « Planer en piste : la consommation de cannabis chez les ouvriers de l'assistance aéroportuaire », in CRESPIEN Renaud, LHUILIER Dominique et LUTZ Gladys (dir.), *Se doper pour travailler*, ERES, 2017, p. 171-188.
- BRUNO Anne-Sophie et OMNÈS Catherine (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Belin, Paris, 2004.
- BURAWOY Michael, *The politics of production. Factory regimes under capitalism and socialism*, Verso, Londres, 1985.
- , *Produire le consentement*, Editions La ville brûle, 2015.

- CAPDEVILLE Jacques et MOURIAUX René, *L'ouvrier conservateur*, Les cahiers du LERSCO, Université de Nantes, décembre 1983
- CARBONELL Juan Sebastian, *Travail et travailleurs à Peugeot-Mulhouse et dans sa région*, mémoire de master, ENS-EHESS, 2012.
- CARROUÉ Laurent, *La France : la mutation des systèmes productifs*, Armand Colin, Paris, 2013.
- CIHUELO Jérôme, « Les dimensions cachées du travail en open space : le cas des téléconseillers en centres d'appel », *Sociologie du travail*, n° 58, 2016, p. 57-79.
- COHEN Yves, « Managements et cultures d'entreprises. Le chef, une figure du XX^e siècle », *Le journal de l'école de Paris du management*, n° 95, 2012, p. 16-22.
- Collectif du 9 août, *Quand ils ont fermé l'usine. Lutter contre la délocalisation dans une économie globalisée*, Agone, Marseille, 2017.
- COQUARD Benoît, « « Pas de diplôme, pas de taf, pas de meuf ! » Stigmate et réflexivité chez les jeunes hommes des classes populaires », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2017, p. 51-61.
- CORIAT Benjamin, *L'atelier et le robot. Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*, Christian Bourgois Editeur, Paris, 1990.
- COSTA-LASCOUX Jacqueline, DREYFUS-ARMAND Geneviève et TEMIME Émile, *Renault sur Seine. Hommes, lieux et mémoires*, La Découverte, Paris 2007.
- COUTROT Thomas, *Critique de l'organisation du travail*, La Découverte, Paris.
- CRUNEL, Bérénice et FRAU Caroline, « Devenir chômeur. Des parcours pluriels entre transition et état », *Sociologies pratiques*, vol. 28, n° 1, 2014, p. 75-85.
- DUBOIS Pierre, *Le sabotage dans l'industrie*, Calman-Lévy, Paris, 1976.
- DURAND Jean-Pierre, *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Seuil, Paris, 2004
- DURAND Jean-Pierre et HATZFELD Nicolas, *La chaîne et le réseau. Peugeot-Sochaux, ambiances d'intérieur*, Editions Page deux, Lausanne, 2002.
- , « Quand une question marginale devient centrale : les restrictions médicales au quotidien dans l'usine Peugeot-Sochaux », in BRUNO Anne-Sophie et OMNÈS Catherine (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Belin, Paris, 2004, p. 389-401.
- ECKERT Henri, *Avoir vingt ans à l'usine*, La Dispute, Paris, 2006.
- ECKERT Henri et MORA Virginie, « Formes temporelles de l'incertitude et sécurisation des trajectoires dans l'insertion professionnelle des jeunes », *Travail et emploi*, n° 113, 2008, p. 31-57.
- EFROS Dominique et SCHWARTZ Yves, « Résistances, transgressions et transformations : l'impossible invivable dans les situations de travail », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 7, n° 1, 2009, p. 33-48.

- FAURE-GUICHARD Catherine, *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2000.
- FORTÉ, Michèle, GARAT Tiphaine et TOURNADRE Fabienne, « Politiques de gestion des seniors : quelles évolutions dans dix entreprises alsaciennes pionnières ? », *La Revue de l'Ires*, vol. 80, no. 1, 2014, p. 49-78.
- FRIEDMANN Georges, *Problèmes humains du machinisme industriel*, Gallimard, Paris, 1946.
- , « L'objet de la sociologie du travail », dans FRIEDMANN Georges et NAVILLE Pierre, *Traité de sociologie du travail*, t. 1, Armand Colin, Paris, 1961, p. 11-34.
- GABORIEAU David, « « Le nez dans le micro ». Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 1, 2012, mis en ligne le 10 décembre 2012, consulté le 08 septembre 2017.
- , *Des usines à colis : trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2016.
- GALLOT Fanny, *En découdre. Comment les ouvrières ont révolutionné le travail et la société*, La Découverte, Paris, 2015.
- GAUDEMAR (de) Jean-Paul, « De la fabrique au site : naissance de l'usine mobile », in GAUDEMAR (de) Jean-Paul (dir.), *Usines et ouvriers. Figures du nouvel ordre productif*, Maspero, 1980, p. 13-40.
- , *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline à l'usine*, Dunod, Paris, 1982.
- GAUTIER Benoît, « Bruits de chaîne. La musique comme aménagement du poste de travail dans un atelier de montage automobile », *Communications*, vol. 89, no. 2, 2011, p. 147-158.
- GIRARD Violaine, « Au-delà du vote FN. Quels rapports à la politique parmi les classes populaires périurbaines ? », *Savoir/Agir*, vol. 26, no. 4, 2013, pp. 23-27.
- , « Classes populaires, habitat périurbain et votes FN. Retour sur quelques fausses évidences », in MAUGER Gérard et PELLETIER Willy (dir.), *Les classes populaires et le FN. Explications de vote*, Éditions du croquant, 2016, p. 101-113.
- GLUCKSMANN Miriam, *Cottons and Casuals: The Gendered Organisation of Labour in Time and Space*, Sociologypress, Durham, 2000.
- GOLLAC Michel et VOLKOFF Serge, *Les conditions de travail*, La Découverte, Paris, 2007.
- GORGEU Armelle et MATHIEU René, « Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France », *La Revue de l'Ires*, vol. 47, no. 1, 2005, p. 37-58.
- HATZFELD Nicolas, *Les gens d'usine. 50 ans d'histoire à Peugeot-Sochaux*, Les Éditions de l'atelier/Éditions ouvrières, Paris, 2002.
- , « Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats à d'atelier à Peugeot-Sochaux (1995-2005) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°165, 2006, p. 95-105.

- , « Le travail, l'usine, la chaîne. Une trop belle évidence ? », *Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques*, n° 40, 2007, p. 127-139.
- HOCQUELET Mathieu, « Grande distribution globale et contestations locales. Les salariés de Walmart entre restructurations discrètes et nouvelles stratégies syndicales », *Travail et emploi*, n° 137, 2014, pp. 85-103.
- HOGGART Richard, *La culture du pauvre*, Les Editions de Minuit, Paris, 1970.
- JOLIVET Annie et VOLKOFF Serge, « Vieillir (mais) travailler ? », *Vie sociale*, vol. 15, n° 3, 2016, p. 85-100.
- JOUNIN Nicolas, « Humiliations ordinaires et contestations silencieuses. La situation des travailleurs précaires des chantiers », *Sociétés contemporaines*, vol. 70, no. 2, 2008, p. 25-43.
- , *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, La Découverte, 2009.
- KAMATA Satoshi, *Toyota. L'usine du désespoir*, Éditions Demopolis, Paris, 2008.
- KERGOAT Danièle, *Se battre, disent-elles...*, La Dispute, Paris, 2012
- LAMARD Pierre et STOSKOPF Nicolas (dir.), *1974-1984 : une décennie de désindustrialisation ?* Paris, Éditions Picard, 2009.
- LEE DOWNS Laura, *L'inégalité à la chaîne. La division sexuée du travail dans l'industrie métallurgique en France et en Angleterre (1914-1939)*, Albin Michel, Paris, 2002.
- LINHART Danièle, *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Seuil, Paris, 1991.
- , *La modernisation des entreprises*, La Découverte, Paris, 2010.
- , *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Érès, Paris, 2017.
- LOMBA Cédric, « Des univers ouvriers bousculés par les restructurations répétées », *Savoir/Agir*, vol. 39, no. 1, 2017, p. 58-64.
- LORIOLE Marc, *Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail*, Anthropos, Paris, 2000
- , « Donner un sens à la plainte de fatigue au travail », *L'année sociologique*, vol. 53, 2003/2, p. 459-485.
- LOUBET Jean-Louis, *Automobiles Peugeot. Une réussite industrielle (1945-1974)*, Economica, Paris, 1990, p. 150-151.
- , « L'industrie automobile française d'une crise à l'autre », *Vingtième siècle, revue d'histoire*, n° 52, 1996, p. 66-78.
- LÜDTKE Alf, « Le domaine réservé : affirmation de l'autonomie ouvrière et politique chez les ouvriers d'usine en Allemagne à la fin du XIXème siècle », *Le Mouvement social*, 1984, p. 29-52.
- , « La domination au quotidien. « Sens de soi » et individualité des travailleurs en Allemagne avant et après 1933 », *Politix*, vol. 13, 1991, p. 68-78.

- , « Ouvriers, *Eigensinn* et politique dans l'Allemagne du XX^{ème} siècle », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 113, 1996, p. 91-101.
- MARICHALAR Pascal, *Médecin du travail, médecin du patron ? L'indépendance médicale en question*, Les Presses de Sciences Po, Paris, 2014
- , *Qui a tué les verriers de Givors ? Une enquête de sciences sociales*, La Découverte, Paris, 2017.
- MARLIÈRE Éric, « "Jeunes de cité", des trajectoires multiples », *Revue Projet*, n° 320, 2011, p. 47-54.
- MARX Karl, *Le Capital. Livre 1*, Les Éditions Sociales, Paris, 2016.
- MAUGER Gérard, « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°136-137, 2001, p. 5-14.
- , « Les styles de vie des jeunes des classes populaires (1975-2005) », in BANTIGNY Ludivine et JABLONKA Ivan (dir.), *Jeunesse oblige. Histoire des jeunes en France XIX^e-XXI^e siècle*, Presses Universitaires de France, Paris, 2009, p. 245-261.
- , « Massification scolaire, culture anti-école et bonne volonté culturelle », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2017, p. 35-47.
- MILLOT Martine, « L'émergence de la notion d'aptitude dans la réglementation du travail après 1892 », BRUNO Anne-Sophie et OMNÈS Catherine (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Belin, Paris, 2004, p. 32-40.
- MOHAMMED Marwan, « La défiance des bandes : antagonismes sociaux et agressivité collective », *Cités*, n° 50, 2012, p. 19-28.
- MOREAU Gilles, « Les faux semblables de l'apprentissage », *Travail, genre et sociétés*, vol. 3, no. 1, 2000, p. 67-86.
- NOBLE David, *Le progrès sans le peuple. Ce que les nouvelles technologies font au travail*, Agone, Marseille, 2016.
- NOIRIEL Gérard, *Les ouvriers dans la société française, XIX^e-XX^e siècle*, Seuil, 2002.
- OMNÈS Catherine, « Introduction », in BRUNO Anne-Sophie et OMNÈS Catherine (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Belin, Paris, 2004, p. 9-19.
- , « Les trajectoires sociales et professionnelles des travailleurs déclarés inaptes au travail de 1941 à nos jours », in BRUNO Anne-Sophie et OMNÈS Catherine (dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en Europe*, Belin, Paris, 2004, p. 180-203.
- PALHETA Ugo, « Luites de classes, classes en luitte. Stratification scolaire et mobilisation anti-CPE dans un lycée polyvalent », *Politix*, n°82, 2008, p. 169-192.
- , « Espoirs scolaires et déboires professionnels des filles d'origine populaire », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d'Ulm, 2017, p. 99-111.

- PÉLISSE Jérôme. « Judicialisation ou juridicisation ? Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail », *Politix*, n° 86, 2009, p. 73-96.
- , « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques », *Revue française de sociologie*, vol. vol. 59, no. 1, 2018, p. 99-125.
- PÉREZ TROALLA Maria Sol, *Pour une prescription capacitance : ergonomie et débats des règles du travail. Le cas d'une entreprise déployant la lean production*, Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers, 2013.
- PIALOUX Michel, « Jeunes sans avenir et travail intérimaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°26-27, 1979, p. 19-47.
- , « Alcool et politique dans l'atelier. Une usine de carrosserie dans la décennie 1980 », *Genèses*, n°7, 1992, p. 94-128.
- , « Stratégies patronales et résistances ouvrières. La « modernisation » des ateliers de finition aux usines Peugeot de Sochaux (1989-1993) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1996, n° 114, p. 5-20.
- PILLON Thierry, *Le corps à l'ouvrage*, Stock, Paris, 2012.
- PINGAUD Étienne, « Un militantisme musulman ? », *Savoir/Agir*, vol. 22, n° 4, 2012, p. 61-69.
- PITTI Laure, « Carrières d'OS depuis 1945. Les Algériens à Renault-Billancourt », in COSTA-LASCOUX Jacqueline, DREYFUS-ARMAND Geneviève et TEMIME Émile, *Renault sur Seine. Hommes, lieux et mémoires*, La Découverte, Paris 2007, p. 97-111.
- RAVELLI Quentin, *La stratégie de la bactérie. Enquête au coeur de l'industrie pharmaceutique*, Seuil, Paris, 2015.
- RENAHY Nicolas, *Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*, La Découverte, Paris, 2010.
- , « Le village dans l'usine. Trajectoires ouvrières et mises à distance de la hiérarchie », *Sociétés contemporaines*, vol. 99-100, no. 3, 2015, p. 65-80.
- ROT Gwenaële, « Fluidité industrielle, fragilité organisationnelle », *Revue française de sociologie*, n. 43-4, 2002, p. 711-737
- , *Sociologie de l'atelier. Renault, le travail ouvrier et le sociologue*, Octarès Éditions, Toulouse, 2006.
- ROUPNEL-FUENTES Manuella, *Les chômeurs de Moulinex*, Presses Universitaires de France, Paris, 2011.
- SAYAD Abdelmalek, *L'immigration ou les paradoxes de l'altérité. 3. La fabrication des identités culturelles*, Raisons d'agir, Paris, 2014
- SCHWARTZ Olivier, *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Presses Universitaires de France, 2009.
- SCOTT James C., *La domination et les arts de la résistance. Fragments du discours subalterne*, Éditions Amsterdam, Paris, 2008.

- SHIMIZU Koichi, *Le toyotisme*, La Découverte, Paris, 1999.
- SIBLOT Yasmine, CARTIER Marie, COUTANT Isabelle, MASCLET Olivier et RENAHY Nicolas, *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Armand Collin, Paris, 2015.
- THIBAUT Martin, *Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens*, Raisons d’agir, Paris, 2013.
- THOMPSON Edward P., « Eighteenth-century english society : class struggle without class ? », *Social History*, vol.3, n°2, 1978, p. 133-165.
- VERRET Michel, *Le travail ouvrier*, L’Harmattan, Paris, 1982
- VIGNA Xavier, *L’insubordination ouvrière dans les années 1968. Essai d’histoire politique des usines*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2007.
- , *Histoire des ouvriers en France au XX^e siècle*, Perrin, Paris, 2012.
- VIGNA Xavier, et ZANCARINI-FOURNEL Michelle, « Les rencontres improbables dans « les années 68 » », *Vingtième Siècle. Revue d’histoire*, vol. 101, no. 1, 2009, p. 163-177.

1.2. Syndicalisme

- ABDELNOUR Sarah, COLLOVALD Annie, MATHIEU Lilian, PERMOUAL Frédéric, PERRIN Évelyne, « Précarité et luttes collectives : renouvellement, refus de la délégation ou décalages d’expériences militantes ? », *Sociétés contemporaines*, n° 74, 2009, pp. 73-95.
- BARTHÉLÉMY Martine, DARGENT Claude, GROUX Guy et REY Henri, *Le réformisme assumé de la CFDT*, Presses de Sciences Po, Paris, 2012
- BEAUJOLIN-BELLET Rachel et SCHMIDT Géraldine, *Les restructurations d’entreprises*, La Découverte, Paris, 2012.
- BEAUJOLIN-BELLET Rachel, BRUGGEMAN Frédéric, et PAUCARD Dominique, « Décisions de restructuration et jeux d’acteurs : la construction de l’acceptabilité sociale des licenciements accompagnés de plans sociaux », *Management & Avenir*, vol. 9, no. 3, 2006, p. 65-81.
- BORY Anne, et POCHIC Sophie, « Contester et résister aux restructurations. Comment s’opposer à la « fatalité du marché » ? Introduction », *Travail et emploi*, vol. 137, no. 1, 2014, p. 5-20.
- BÉROUD Sophie, GIRAUD Baptiste et YON Karel, *Sociologie politique du syndicalisme*, Armand Colin, Paris, 2018.
- BERTHONNEAU Charles, « Des jeunes de cité à la CGT ? Socialisations militantes dans les marges du syndicalisme », in BEAUD Stéphane et MAUGER Gérard, *Une génération sacrifiée ? Jeunes des classes populaires dans la France désindustrialisée*, Paris, Editions rue d’Ulm, 2017, p. 127-141.
- BÉTHOUX Élodie, JOBERT Anette et SURUBARU Alina, « Construire des stratégies syndicales sur l’emploi dans l’entreprise : entre négociations et mobilisations collectives », in GUILLAUME

- Cécile (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014, p. 199-215.
- BÉTHOUX Élodie et JOBERT Annette, « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *La revue de l'Ires*, 2012, n° 72, p. 115-144.
- BENQUET Marlène, « Les raisons de l'action collective : retour sur la mobilisation improbable des salariés d'hypermarchés », *Sociologie du travail*, n° 53, 2010, p. 305-322.
- , *Encaisser ! Enquête en immersion dans la grande distribution*, La Découverte, Paris, 2013.
- , « Le circuit de secours syndical. Quand représentants patronaux & syndicaux cogèrent les conflits professionnels », *Agone*, vol. 50, no. 1, 2013, p. 135-157.
- BÉROUD Sophie, « Sur la pertinence heuristique du concept de champ syndical », in QUIJOUX Maxime (dir.), *Bourdieu et le travail*, Presses universitaires de Rennes, Rennes, 2015, p. 326-337.
- BOURDIEU Pierre, « La grève et l'action politique », *Questions de sociologie*, Les Éditions de Minuit, Paris, 2002, p. 251-263.
- COLLOVALD Annie, MATHIEU Lilian, « Mobilisations improbables et apprentissage d'un répertoire syndical », *Politix*, n° 86, 2009, p. 119-143.
- DEFAUD Nicolas, *La CFDT (1968-1995). De l'autogestion au syndicalisme de proposition*, Presses de Sciences Po, Paris, 2009.
- DIDRY Claude, « Le comité d'entreprise comme acteur des restructurations : de la cause de l'emploi à la stabilisation des collectifs de travail », Journées Internationales de Sociologie du Travail, Juin 2007, Londres, Royaume-Uni.
- FREYSSINET Jacques, « Négociations interprofessionnelles et crise économique », *La Revue de l'Ires*, vol. 69, no. 2, 2011, p. 33-67.
- , « L'emploi au cœur de la négociation d'entreprise : quel impact de l'accord du 11 janvier 2013 ? », *La Revue de l'Ires*, n° 77, 2013, p. 3-38.
- GAXIE Daniel, « Économie des partis et rétributions du militantisme », *Revue française de science politique*, 27^e année, 1977, p. 123-154.
- GAY Vincent, « Lutter pour partir ou pour rester ? Licenciements et aide au retour des travailleurs immigrés dans le conflit Talbot, 1983-1984 », *Travail et emploi*, n° 137, 2014, p. 37-50
- , « Grèves saintes ou grèves ouvrières ? Le « problème musulman » dans les conflits de l'automobile, 1982-1983 », *Genèses*, n° 98, 2015, p. 110-130
- , « OS immigrés de Citroën et Talbot : l'insubordination en partage (1982-1984) », *Plein droit*, n° 106, 2015, p. 32-36.
- , *Immigration, conflits sociaux et restructurations industrielles. Les ouvriers immigrés de Citroën et Talbot au début des années 1980*, Thèse de doctorat, Université d'Evry-Val-d'Essonne, 2016.

- GIRAUD Baptiste, *Faire la grève. Les conditions d'appropriation de la grève dans les conflits du travail en France*, thèse de doctorat, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2009.
- , « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'Ires*, vol. 81, no. 2, 2014, p. 33-58.
- , « Un usage contrôlé de la grève. Le « sens des limites » d'un délégué syndical de la CGT », *Agone*, n°56, 2015, p. 64-84.
- GOULDNER Alvin W., *Wildcat strike. A study in worker-management relationships*, Harper Torchbooks, 1965.
- GUILLAUME Cécile, *Le renouveau de l'engagement syndical. Le cas de la CFDT*, Rapport d'étude, décembre 2006.
- (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014.
- GUILLAUME Cécile et POCHIC Sophie, « La professionnalisation de l'activité syndicale : talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, vol. 85, no. 1, 2009, p. 31-56.
- , « Un engagement incongru ? Les cadres et le syndicalisme, l'exemple de la CFDT », *Revue française de science politique*, vol. 59, no. 3, 2009, p. 535-568.
- , « Les succès inégaux d'une politique volontariste de syndicalisation », in GUILLAUME Cécile (dir.), *La CFDT : sociologie d'une conversion réformatrice*, Presses Universitaires de Rennes, Rennes, 2014, p. 69-90.
- HATZFELD Nicolas, « Une lutte syndicale exemplaire chez Peugeot-Sochaux (1995-2000). La remise en cause d'un système discriminatoire », *Travail et emploi*, vol. 145, no. 1, 2016, p. 173-196.
- HATZFELD Nicolas et LOUBET Jean-Louis, « Les conflits Talbot, du printemps syndical au tournant de la rigueur (1982-1984) », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n° 84, 2004, p. 151-160.
- MAZADE Olivier, « L'affaire Metaleurop. Une dénonciation impossible », *Terrains & Travaux*, 2013/1, n° 22, p. 23-40.
- MISCHI Julian, « Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 196-197, no. 1, 2013, p. 132-151.
- , *Le bourg et l'atelier. Sociologie du combat syndical*, Agone, Marseille, 2016.
- LHUILIER Dominique et MEYNAUD Hélène Y., « Introduction. L'actualité du travail syndical », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 18, n° 2, 2014, p. 7-11.
- MOURIAUX René et WITHOL DE WENDEN Catherine, « Syndicalisme français et islam », *Revue française de science politique*, n° 6, 1987, p. 794-919.
- MUEL Bruno, BELOLIEL Bernard, COROUGE Christian et PIALOUX Michel « Un cinéma militant. Entretien avec Christian Corouge sur le groupe Medvedkine », *Regards Sociologiques*, n°24, 2003, p. 13-21.

NIZZOLI Cristina, *C'est du propre ! Syndicalisme et travailleurs du « bas de l'échelle » (Marseille et Bologne)*, Presses Universitaires de France, Paris, 2015.

PIOTET Françoise (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*. Presses Universitaires de France, Paris, 2009.

—, « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, vol. 85, no. 1, 2009, p. 9-30.

PUDAL Bernard, *Un monde défait. Les communistes français de 1956 à nos jours*, Editions du croquant, 2009.

RIMBERT Pierre, « Devenir syndicaliste ouvrier. « Journal » d'un délégué CGT de la métallurgie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n. 144, 2004, p. 35-75.

1.3. Temps de travail

BOISARD Pierre et FERMANIAN Jean-David, « Les rythmes de travail hors normes », *Economie et statistique*, n° 321-322, 1999.

BOUFFARTIGUE Paul (avec la collaboration de BOUTELLIER Jacques), *Temps de travail et temps de vie. Les nouveaux visages de la disponibilité temporelle*, Presses Universitaires de France, Paris, 2012.

BOUQUIN Stephen, *La valse des écrous. Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile (1970-2004)*, Editions Syllepses, Paris, 2006.

BOZON Michel et LEMEL Yannick, « Les petits profits du travail salarié. Moments, produits et plaisirs dérobés », *Revue française de sociologie*, Vol. 31, n° 1, 1990, p. 101-127.

BRUNHES Bernard, CLERC Denis, MÉDA Dominique et PERRET Bernard, *35 heures : le temps du bilan*, Desclée de Brouwer, 2001.

CARBONELL Juan Sebastian, « « Dix minutes, c'est rien » », *La nouvelle revue du travail* [En ligne], n° 12, 2018, mis en ligne le 01 mai 2018, consulté le 08 juin 2018. URL : <http://journals.openedition.org/nrt/3597>

CONINCK Frédéric (de), GUILLOT Caroline, « L'individualisation du rapport au temps, marqueur d'une évolution sociale », *Interrogations*, n° 5, décembre 2007 [en ligne], <http://www.revue-interrogations.org/L-individualisation-du-rapport-au> (consulté le 25 novembre 2017).

DEVETTER François-Xavier, « La disponibilité temporelle au travail des femmes : une disponibilité sans contrepartie ? », *Temporalités* [En ligne], n° 4, 2006, mis en ligne le 29 juin 2009, consulté le 09 février 2017. URL : <http://temporalites.revues.org/366>

GORGEU Armelle, MATHIEU René, « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », in LINHART Danièle et MOUTET Aimée (dir.), *Le Travail nous est compté*, La Découverte, 2005, Paris, p. 165-189.

GROSSIN William, *Le travail et le temps. Horaires, durées, rythmes*, Paris, Anthropos, 1969.

- HATZFELD Nicolas, « La pause casse-croûte. Quand les chaînes s'arrêtent à Peugeot-Sochaux », *Terrain*, n° 39, 2002, p. 33-48.
- , « Du règne du chronomètre au sacre du temps virtuel. Une histoire de succession aux usines Peugeot (1946-1996) », in LINHART Danièle et MOUTET Aimée (dir.), *Le Travail nous est compté*, La Découverte, 2005, Paris, p. 60-70.
- MARCHAND Olivier et THÉLOT Claude, *Deux siècles de travail en France*, Paris, INSEE, 1991.
- PÉCOUT Marie-Noëlle, « Identité professionnelle et maîtrise du temps. La fabrication et la maintenance », in DURAND Claude et PICHON Alain (dir.), *Temps de travail et temps libre*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2001, p. 37-47.
- PÉLISSÉ Jérôme, *A la recherche du temps gagné, des salariés aux 35 heures*, Document d'Etudes de la Dares, n°54, mai 2002.
- , « Retour sur les 35 heures et ses ambivalences », *Savoir/Agir*, n° 3, 2008, p. 21-30.
- RAY Jean-Emmanuel, « La flexibilité du temps de travail », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 43, n°1, 1990, p. 185-201.
- ROUSSEL Mélanie, « Des trajectoires irréversibles renversées », *Temporalités* [En ligne], 13 | 2011, mis en ligne le 05 juillet 2011, consulté le 24 octobre 2017. URL : <http://temporalites.revues.org/1485>.
- SUPIOT Alain, *Critique du droit du travail*, Presses universitaires de France, 2011, Paris.
- THOEMMES Jens, « Sociologie du travail et critique du temps industriel », *Temporalités* [En ligne], 8, mis en ligne le 09 juillet 2009, consulté le 06 février 2017. URL : <http://temporalites.revues.org/92>
- , « Du temps de travail au temps des marchés », *Temporalités* [En ligne], 10 | 2009, mis en ligne le 30 novembre 2009, consulté le 17 mai 2018. URL : <http://journals.openedition.org/temporalites/1149> ; DOI : 10.4000/temporalites.1149
- THOMPSON Edward P., *Temps de travail, discipline et capitalisme industriel*, La Fabrique, Paris, 2004.

1.4. Méthode d'enquête et construction de l'objet

- ALONZO Philippe, « Stéphane Beaud et Michel Pialoux Retour sur la condition ouvrière, Paris, Fayard, 1999, 468 p. », *Travail, genre et sociétés*, vol. 4, no. 2, 2000, p. 208-211.
- AMABLE Bruno et PALOMBARINI Stefano, *L'illusion du bloc bourgeois. Alliances sociales et avenir du modèle social français*, Raisons d'agir, Paris, 2017.
- BEAUD Stéphane, « L'usage de l'entretien en sciences sociales. Plaidoyer pour 'l'entretien ethnographique' », *Politix*, n° 35, 1996, p. 226-257.
- BEAUVOIR (de) Simone, *La Vieillesse*, Gallimard, Paris, 1970

- BECKER Howard S., *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, Paris, 1985.
- BENSA Alban, *La fin de l'exotisme. Essais d'anthropologie critique*, Anacharsis Éditions, Toulouse, 2006.
- BÉROUD Sophie, BOUFFARTIGUE Paul, ECKERT Henri, MERKLEN Denis, *En quête des classes populaires. Un essai politique*, La Dispute, Paris, 2016.
- BOUQUIN Stephen, « La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française », *Actuel Marx*, vol. 49, no. 1, 2011, p. 60-72.
- BURAWOY Michael et OLIN WRIGHT Erik, « Sociological marxism », in TURNER Jonathan H. (dir.), *Handbook of sociological theory*, Springer, New York, 2001, p. 459-486.
- BOURDIEU Pierre, *Algérie 60*, Paris, Les Editions de Minuit, 1977.
- , *Langage et pouvoir symbolique*, Editions du Seuil, Paris, 2001.
- , *Sur la télévision*, Raisons d'agir, Paris, 2008.
- CARBONELL Juan Sebastian, « Sophie Bérout, Paul Bouffartigue, Henri Eckert, Denis Mercklen, *En quête des classes populaires. Un essai politique* », *Socio-anthropologie*, n°35, 2017, p. 197-199.
- COULMONT Baptiste, « Le petit peuple des sociologues. Anonymes et pseudonymes dans la sociologie française », *Genèses*, vol. 107, no. 2, 2017, p. 153-175.
- ECKERT Henri, « « Précarité » dites-vous ? », *SociologieS* [En ligne], mis en ligne le 27 septembre 2010, consulté le 13 février 2018. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/3285>.
- , « Classes populaires ou condition laborieuse ? À propos de Yasmine Siblot, Marie Cartier, Isabelle Coutant, Olivier Masclat et Nicolas Renahy, *Sociologie des classes populaires contemporaines*, Paris, Armand Colin, coll. « U », 2015, 368 p. », *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 17, no. 2, 2016, p. 179-183.
- EMPERADOR BADIMON Montserrat, « Observer le militantisme par intermittence : les effets de la discontinuité sur le terrain », *Politix*, vol. 118, no. 2, 2017, p. 209-232.
- FILLIEULE Olivier, « Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. Post scriptum », *Revue française de science politique*, vol. 51, no. 1, 2001, p. 199-215.
- FOUCAULT Michel, *La société punitive. Cours au Collège de France. 1972-1973*, Hautes Études, Gallimard, Seuil, Paris, 2013.
- GEAY Bertrand (dir.), *La Protestation étudiante*, Raisons d'agir, Paris, 2009.
- GIRAUD Baptiste, « Des conflits du travail à la sociologie des mobilisations : les apports d'un décloisonnement empirique et théorique », *Politix*, vol. 86, no. 2, 2009, p. 13-29.
- GRAMSCI Antonio, *Cahiers de prison. Cahiers 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 et 29*, Gallimard, Paris, 1991.
- HAIJAT Abdelalli et MOHAMMED Marwan, *Islamophobie. Comment les élites françaises fabriquent le « problème musulman »*, La Découverte, Paris, 2016.
- HALBWACHS Maurice, *La mémoire collective*, Presses Universitaires de France, Paris, 1950.

- , *Les causes du suicide*, Presses Universitaires de France, Paris, 2002.
- HIRSCHMAN Albert, *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, Éditions de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 2011.
- JOHSUA Florence, « Repenser la production sociale de la révolte. À partir d'une étude des transformations du recrutement à la LCR depuis 2002 », *Revue française de science politique*, vol. 63, 2013, p. 841-864.
- LECLERCQ Catherine et PAGIS Julie, « Les incidences biographiques de l'engagement. Socialisations militantes et mobilité sociale. Introduction », *Sociétés contemporaines*, vol. 84, 2011, p. 5-23.
- MAUGER Gérard, « Jeunesse : essai de construction d'objet », *Agora débats/jeunesses*, n°56, 2010, p. 9-24.
- MATONTI Frédérique, POUPEAU Franck, « Le capital militant. Essai de définition », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 155, 2004, pp. 4-11.
- MONCHATRE Sylvie, « De l'ouvrier à l'opérateur : chronique d'une conversion », *Revue française de sociologie*, vol. 45, 2004/1, p. 69-102.
- OFFERLÉ Michel, « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe - XXIe siècles) », *Politix*, vol. 81, no. 1, 2008, p. 181-202.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Academia-Bruylant, Louvain-La-Neuve, 2008.
- PASSERON Jean-Claude, *Le raisonnement sociologique*, Albin Michel, 2006.
- RIVOAL Haude, « Virilité ou masculinité ? L'usage des concepts et leur portée théorique dans les analyses scientifiques des mondes masculins », *Travailler*, vol. 38, no. 2, 2017, p. 141-159.
- SAWICKI Frédérick et SIMÉANT Johanna, « Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Notre critique sur quelques tendances récentes des travaux français », *Sociologie du travail*, vol. 51, n°1, 2009, p. 97-125.
- SCHWARTZ Olivier, « Sur le rapport des ouvriers du Nord à la politique. Matériaux lacunaires », *Politix*, Vol. 4, n° 13, 1991, p. 79-86.
- , « Peut-on parler des classes populaires ? » [en ligne], *La vie des idées*, <http://www.laviedesidees.fr/Peut-on-parler-des-classes.html>, consulté le 30 avril 2018.
- SIMÉANT Johanna, « « Économie morale » et protestation – détours africains », *Genèses*, vol. 81, no. 4, 2010, p. 142-160.

1.5. Revues

- Autrement*, « Ouvriers, ouvrières : un continent morcelé et silencieux », n° 126, janvier, 1992.
- Nouvelle revue de psychosociologie*, « Le travail syndical », n° 18, 2014.
- Savoir/Agir*, « De la classe ouvrière aux classes populaires », n° 34, 2015.

Travail et emploi, « Une crise sans précédent ? Expériences et contestations des restructurations (I) », n° 137, 2014.

Travail et emploi, « Une crise sans précédent ? Expériences et contestations des restructurations (II) », n° 138, 2014.

Travail, genre et sociétés, « Ménages populaires », n° 39, 2018.

1.6. Témoignages/mémoires/romans

BON François, *Sortie d'usine*, Les Éditions de Minuit, Paris, 2011.

COHEN Yves, « Sochaux », *Les temps modernes*, n° 684-685, juillet-octobre 2015, p. 385-408.

DURAND Marcel, *Grain de sable sous le capot. Résistance et contre-culture ouvrière : les chaînes de montage de Peugeot (1972-2003)*, Agone, Marseille, 2006.

ERIBON Didier, *Retour à Reims*, Flammarion, Paris, 2010.

HATZFELD Nicolas, « L'usine révisitée (Expériences d'établissement en écho) », *Les temps modernes*, n° 684-685, juillet-octobre 2015, p. 418-429.

LAURET Fabienne, *L'envers de Flins. Une féministe révolutionnaire à l'atelier*, Éditions Syllepse, Paris, 2018.

LINHART Robert, *L'Établi*, Paris, Les Editions de Minuit, 1981.

MOREAU Joël, *Mémoire de grève : Peugeot Mulhouse 1989*, Institut d'Histoire Sociale d'Alsace, sans date.

NAVEL Georges, *Travaux*, Gallimard, Paris, 1994.

PAVESE Cesare, *Travailler fatigue. La mort viendra et elle aura tes yeux*, Gallimard, Paris, 1979.

PIALOUX Michel et COROUGE Christian, *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Agone, Marseille, 2011.

ROLLIN Henri, *Militant chez Simca-Chrysler*, Editions Sociales, 1977.

THOMAS Chloé, *Nos lieux communs*, Paris, Gallimard, 2016.

TORMOS Ghislaine (avec RAYMOND Francine), *Le salaire de la vie*, Don Quichotte éditions, 2014.

2. Sources et travaux sur le bassin d'emploi mulhousien

ALGAVA Elisabeth et VINCK Lydie, « L'organisation du temps de travail. Enquête Conditions de travail », *Synthèse stat*, n°12, DARES, juin 2015.

AURM, « Les évolutions récentes de l'emploi salarié dans la région mulhousienne. La reprise a (enfin) eu lieu », janvier 2017.

- AUVRAY Serge et SEZEUR Sylvie, « Un actif sur douze travaille en Allemagne ou en Suisse », *Insee, Chiffres pour l'Alsace*, n°24, décembre 2012.
- BIROT Sylvie, FREYBURGER Pierre et MEICHLER Frédérique, *Mulhouse d'ailleurs. Enquête sur l'immigration dans la ville*, Editions du Rhin, Editions L'Alsace, Mulhouse, 1998.
- BONNORD Laurent, « L'archipel Peugeot. Mémoire et citoyenneté dans les quartiers sensibles », *Revue des sciences sociales de la France de l'Est*, 1998, n°25, p. 113-116.
- FISCHER/PROST, *Peugeot Mulhouse : sur la piste du lion*, Editions Roland Hurlé - Le journal l'Alsace, 1996.
- GROSSET Jean, « L'accord du groupe PSA : un Nouvel élan pour la croissance », *Economie/Social*, Fondation Jean Jaurès, novembre 2016.
- INSEE, recensement de la population, 2014.
- JENN Yves, « Peugeot à Mulhouse : une entreprise franc-comtoise s'installe en Alsace », *Bulletin de la Société Industrielle de Mulhouse*, n. 783, 4/1981, pp. 87-94.
- SEJAI Medy, *Peugeot-Mulhouse, son impact sur l'immigration dans la ville (1962-1990)*, Bulletin de la Société académique du Bas-Rhin pour le progrès des sciences, des lettres, des arts et de la vie académique, Tomes CXIX-CXX, 1999-2000.
- STOSKOPF Nicolas, « André Koechlin & Cie, SACM, Wärtsilä, histoire de la Fonderie (D'Giesserei) à Mulhouse (1826-2007) », in VITOUX Marie-Claire (dir.), *SACM, quelle belle histoire ! : De la fonderie à l'Université, Mulhouse, 1826-2007*, La nuée bleue, 2007.
- VOLGER Bernard et HAU Michel, *Histoire économique de l'Alsace. Croissance, crises, innovations : vingt siècles de développement régional*, Éditions La nuée bleue/DNA, Strasbourg, 1997.
- ZINS Stéphane, « PSA Peugeot Citroën-Mulhouse : une emprise territoriale marquante », INSEE, *Chiffres pour l'Alsace*, n°2, mars 2009.
- ZINS Stéphane et POCNET Christiane, « Près de 122 000 personnes liées à la présence des sites PSA de Sochaux et de Mulhouse », INSEE, *Chiffres pour l'Alsace*, n° 7, janvier 2010.

3. Tracts syndicaux

3.1. Tracts CFDT

- Tract CFDT PSA Inter-sites, « « Nouveau dialogue social ». Réunion du 12 juin. L'état des lieux continue », juin 2013.
- , « Nouveau contrat social : 4ème réunion », juin 2013.
- , « Nouveau contrat social : 6ème séance. APLD, emploi des seniors et des jeunes... », juillet 2013.
- , « PSA fait main basse sur nos acquis sociaux », septembre 2013.
- , « A Paris la direction revoir sa copie. Mais toujours de l'incertitude », septembre 2013.

- , « 12ème réunion Nouveau Contrat Social », septembre 2013.
- , « La CFDT dit non au contrat social à la mode PSA », octobre 2013.
- Tract CFDT PSA-Mulhouse, « Tous en grève le mercredi 11 septembre pendant une heure pour conserver nos acquis sociaux », septembre 2013.
- , « CE extra du 19 février 2014. Monoflux : un secret de polichinelle ! », février 2014.
- , « Amphi TAM-Cadres du 5/12/14. La direction annonce la couleur ! », décembre 2014.
- , « Faut pas Oublier », février 2015.
- , « Les infos du CE », 31 mars 2017.

3.2. *Tracts CFTC*

- Tract CFTC PSA-Mulhouse, « Mise au point... La CFTC assume ses responsabilités », juillet 2013.
- , « Contrat Social « compétitivité » 9ème réunion : un grand retour en arrière !!! », septembre 2013.
- , « Contrat social : un Oui pour préserver l'avenir des sites en France... », 22 octobre 2013.
- , « Un deuxième choc pour l'ensemble des salariés mulhousiens », 22 novembre 2013.

3.3. *Tracts CGT*

- CGT Peugeot-Mulhouse, « Souffrances et suicides au travail : assez de vies broyées ! », brochure, 2007.
- Communiqué de la CGT PSA Inter-sites, « Ouverture des discussions « compétitivité » dans le groupe PSA », 29 mai 2013.
- , « Non au licenciement de 450 intérimaires ! », 29 mai 2015.
- , « L'usine passe en monoflux. Les suppressions d'emplois continuent », 12 juin 2015.
- , « Travailler toujours plus... pour gagner toujours moins », 30 mars 2017.
- Tract CGT PSA-Mulhouse, « Derrière la suppression d'une tournée, c'est tous les salariés qui sont visés », 4 janvier 2012.
- , « Pétition contre les suppressions de postes et le licenciement de 600 intérimaires », 20 janvier 2012.
- , « Une rentrée pas comme les autres », 5 septembre 2012.
- , « Rapport Sartorius. Analyse incomplète, conclusion inacceptable », 13 septembre 2012.
- , « La vérité sur l'empire Peugeot », 25 septembre, 2012.

- , Compte-rendu CE du 28 septembre 2012, « Une nouvelle attaque contre nos emplois », 2 octobre 2012.
- , « Blocage de nos salaires = baisse du pouvoir d'achat », 20 février 2013.
- , « Derrière ces heures supplémentaires, une attaque d'envergure contre nous tous », 2 avril 2013.
- , « Contre le licenciement d'un salarié handicapé, réagissons ! », juillet 2013.
- , « Compte-rendu du CE du 6 décembre. Après les sacrifices exigés des salariés, la direction abat ses cartes : moins d'emplois, moins de production », 6 décembre 2013.
- , « Baisse de production C4/DS4, hausse de la 2008. La direction prépare le monoflux », 1er avril 2014.
- , « Accident de travail en TA d'une salarié à capacité restreinte : arrêtons le massacre !! », 5 février 2015.
- , « Avant le vote, quelques vérités bonnes à dire », 9 février 2015.
- , « Le « moment de convivialité » : c'est le boycott ! », 10 juin 2015.
- , « Overdose overtime », 29 novembre 2016.
- , « DGI posé par la CGT dans les zones de kitting sur le retour des bacs vides », 11 mai 2017.
- , « Ras-le-bol d'être à leur disposition », 6 décembre 2017.

3.4. Tracts FO

Tract FO PSA-Mulhouse, « Nouveau Contrat Social : grève ou pas grève », septembre 2013.

4. Articles de journaux

4.1. Articles de la période 1977-1983

- « Amélioration des conditions de travail : un plan inédit de formation chez Peugeot », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 21 juillet 1977.
- « Citroën-Mulhouse : le projet de fermeture abandonné ? », *L'Alsace*, 11 octobre 1979.
- « Chômage technique chez Peugeot », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 22 octobre 1980.
- « Peugeot-Mulhouse : 5 journées de chômage technique », *L'Alsace*, 24 octobre, 1980.
- « Peugeot-Mulhouse : 250 à 300 salariés pourraient être concernés par les préretraites », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 5 novembre 1980.
- « Peugeot-Mulhouse se met à l'heure de Tokyo », *L'Alsace*, 9 décembre 1980.

- « Peugeot-Mulhouse : la production n'a pas faibli depuis l'automne », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 24 mars 1981.
- « Aux usines Peugeot de Mulhouse, le second semestre devrait annoncer la reprise », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 7 novembre 1981.
- « 1982, année du retour à l'équilibre pour Peugeot ? », *Dernières Nouvelles d'Alsace*, 7 novembre 1981.
- « La fin des années noires », *L'Alsace*, 2 février 1983.
- « Peugeot-Mulhouse et la 205 : 625 millions de francs et « la fin des années noires » », *L'Alsace*, 2 février 1983.

4.2. Articles de la période 2009-2017

- « La perte semestrielle de PSA Peugeot Citroën frôle le milliard d'euros », *Les Echos*, 30 juillet, 2009.
- « La prime à la casse a dopé l'automobile en 2009, mais sa fin prochaine entraînera une chute du marché en 2010 », *Le Monde*, 5 janvier, 2010.
- « PSA Peugeot Citroën, une entreprise au pied du mur », *Le Parisien*, 7 juillet 2012.
- « PSA : les marchés s'interrogent sur la possibilité de défaut », *Le Monde*, 19 juillet 2012.
- « PSA va demander des efforts à ses salariés », *Libération*, 13 février, 2013.
- « En Auvergne, Bibendum pèse toujours aussi lourd », *L'Usine nouvelle*, n° 3340, 17 juillet 2013.
- « L'industrie ouvre une brèche dans les 35 heures », *Les Echos*, 31 juillet, 2013.
- « La marge de manœuvre sur la compétitivité s'annonce étroite chez PSA » *L'Usine nouvelle*, 28 mai 2013.
- « Laurent Berger : « La loi travail continue d'être un progrès social » », *Public Sénat*, 29 juin 2016
<https://www.publicsenat.fr/lcp/politique/laurent-berger-loi-travail-continue-d-etre-un-element-progres-social-1408867>.
- « PSA Mulhouse : l'usine du futur a démarré », *L'Alsace*, 9 avril 2017.
- « La DS7, nouveau carrosse présidentiel, est-elle une voiture politique ? », *Le Monde*, 14 mai 2017.

5. Documents internes à l'entreprise

Accord cadre sur l'amélioration de l'organisation et la durée du travail, la formation et l'emploi, Peugeot Citroën Automobiles, 4 mars 1999.

Accord « Nouveau contrat social » de Peugeot Citroën Automobiles, Peugeot Citroën Automobiles, octobre 2013.

Accord Construire ensemble l'avenir du Group : un Nouvel Elan pour la Croissance (NEC), Peugeot Citroën Automobiles, juillet 2016.

Bilan social de l'année 2010.

Bilan social de l'année 2011.

Bilan social de l'année 2012.

Bilan social de l'année 2013.

Bilan social de l'année 2014.

Bilan social de l'année 2015.

Bilan social de l'année 2016.

CHSCT Montage extraordinaire du 24 octobre 2016.

CHSCT Montage ordinaire du 26 septembre 2017.

Communiqué de PSA Peugeot Citroën, « Négociations salariales 2013. Le Groupe doit maîtriser ses coûts salariaux », 20 avril 2013.

Rapport annuel d'activité du médecin du travail, 2017.

SARTORIUS Emmanuel, SERRIS Jacques, *Rapport à Monsieur le Ministre du Redressement productif sur la situation de PSA Peugeot Citroën*, 11 septembre 2012.

Annexes

Annexe 1 : Liste des sigles

CE : Comité d'entreprise

CFDT : Confédération française démocratique du travail

CFTC : Confédération française des travailleurs chrétiens

CGT : Confédération générale du travail

CI : Conducteur d'installations

CPM : Centre de production de Mulhouse

FO : Force ouvrière

GJP : Garantie journalière de production

HC : Habillage caisse

MV : Montage voiture

NCS : Nouveau contrat social

NEC : Nouvel élan pour la croissance

PQG : Poste qualité garantie

QCP : Qualité centre de production

RG : Responsable de groupe

RU : Responsable d'unité

TA, TB, TC : Tournée A, B et C

UEP : Unité élémentaire de production

Annexe 2 : Liste des entretiens

| | Prénom | Date de l'entretien | Atelier | Syndicalisme |
|----|-------------|---------------------|-----------------|----------------|
| 1 | Aimé | mars 12 | Mécanique | Militant CGT |
| 2 | Ali | févr. 12 | Cariste | Intérimaire |
| 3 | Alberto | mai 17 | Montage | Militant CFDT |
| 4 | Craig | mai 17 | Montage | Intérimaire |
| 5 | Denis | sept. 13 | Ferrage | Militant CFDT |
| 6 | | févr. 12 | Montage | Adhérent CGT |
| 7 | | avr. 12 | | |
| 8 | | févr. 14 | | |
| 9 | | avr. 16 | | |
| 10 | | mars 17 | | |
| 11 | Jean-Pierre | avr. 14 | Ferrage | Adhérent UNSA |
| 12 | Kevin | mai 15 | Ferrage | Intérimaire |
| 13 | Nicole | avr. 12 | Montage | Adhérente CGT |
| 14 | | juin 14 | | |
| 15 | | mars 17 | | |
| 16 | Mohamed | juin 16 | Montage | Militant CFDT |
| 17 | | mars 17 | | |
| 18 | Manuel | juin 14 | Montage | Adhérent CFCTC |
| 19 | Christian | sept. 12 | Montage | Militant CGT |
| 20 | | mai 17 | | |
| 21 | Maurice | févr. 12 | Montage | Adhérent CGT |
| 22 | Saïd | mai 15 | Ferrage/CI | Adhérent UNSA |
| 23 | Mathieu | juin 16 | Ferrage | Militant CGT |
| 24 | | févr. 17 | | |
| 25 | Sylvie | juin 14 | Ferrage/cariste | Non syndiquée |
| 26 | Maksim | févr. 14 | Ferrage/RU | Adhérent CFDT |
| 27 | Luc | avr. 12 | Montage | Militant CGT |
| 28 | | juin 17 | | |
| 29 | | oct. 17 | | |
| 30 | Robert | mars 12 | Montage | Militant CGT |
| 31 | François | oct. 13 | Mécanique | Adhérent CGT |
| 32 | | févr. 14 | | |

| | Prénom | Date de l'entretien | Atelier | Syndicalisme |
|------------------------------|--|---------------------|-----------------|------------------------|
| 33 | Patrick | avr. 14 | Ferrage | Militant CFDT |
| 34 | | mai 15 | | |
| 35 | | avr. 16 | | |
| 36 | | févr. 17 | | |
| 37 | | mars 18 | | |
| 38 | Mouloud | mai 17 | Montage/cariste | Militant CFDT |
| 39 | Paul | mai 17 | Montage | Militant CFDT |
| 40 | Philippe | févr. 14 | Montage | Militant CFDT |
| 41 | | avr. 16 | | |
| 42 | Selim et Maria | mai 12 | Ferrage | Intérimaires |
| 43 | Monique | mai 15 | Infirmierie | Non syndiquée |
| Entretiens collectifs | | | | |
| 44 | Jean-Pierre et Saïd | févr. 17 | Ferrage | Adhérents UNSA |
| 45 | Ghani et Ziad | mars 12 | Montage | Intérimaires |
| 46 | Bob et Marco | avr. 16 | Montage | Adhérents CGT |
| 47 | Entretien collectif au local CFDT | févr. 17 | | |
| 48 | | mars 17 | | |
| 49 | Entretien collectif avec un moniteur du montage, une salariée d'une entreprise intérimaire et son mari | mars 17 | | Moniteur adhérent CFTC |

Résumé

Les licenciements et les fermetures de sites industriels ne sont qu'une des stratégies patronales à l'oeuvre depuis le début de la crise économique de 2008, et le chômage n'est qu'une des expériences ouvrières de la crise. Peu de travaux se sont intéressés aux « accords de compétitivité » qui se sont multipliés ces dernières années dans l'industrie et à leurs conséquences. Que deviennent les salariés dans le cadre d'accords de compétitivité et de modernisation de l'industrie ? Autrement dit, que font les stratégies patronales aux ouvriers en période de crise ?

Cette thèse est le produit d'une enquête de terrain menée entre 2013 et 2017 au croisement de la sociologie du travail et de la sociologie des classes populaires sur les conséquences des mesures de compétitivité auprès des ouvriers de l'usine PSA-Mulhouse dans l'est de la France.

Nous avons procédé principalement à partir d'entretiens ethnographiques répétés avec des militants syndicaux et des « simples ouvriers » de l'usine (principalement du montage et du ferrage). Cette méthode a été complétée par un recours aux archives syndicales de la CGT et de la CFDT de l'usine depuis 2007. Enfin, nous avons aussi utilisé les moments collectifs (manifestations syndicales, réunions de section, etc.) pour enquêter.

Mots Clés

Travail, Peugeot, PSA, Mulhouse, crise, temps de travail, syndicalisme

Abstract

Lay offs and factory closures are only one example of the bosses' strategy since the beginning of the economic crisis of 2008, and unemployment is but one example of the workers' experience of this crisis. Few studies have analyzed the new collective contracts that have multiplied in the recent years in the industry and their consequences. What do become workers in the context of new collective contracts and modernization of the industry ? In other words, what are the consequences on workers of bosses' strategy in times of crisis ?

This research is the product of a fieldwork conducted between 2013 and 2017, combining labor sociology and working class sociology, on the consequences on workers of the PSA-Mulhouse plant of new collective contracts.

We have proceeded mainly using repeated ethnographic interviews with union members and « simple » workers of the factory (specially working on the assembly line and body assembly). This method was completed by using the CGT and CFDT records since 2007. We also used collective moments (demonstrations, union meetings, etc.) to conduct research.

Keywords

Labor, Peugeot, PSA, Mulhouse, crisis, working time, unions.