

# Les enquêtes au Monopole français des tabacs

## 1. Analyse de D. Martin

<https://journals.openedition.org/ress/2255>

Nous nous arrêtons ici sur le cas particulier des relations entre les acteurs de l'atelier au sein de la manufacture de la Seita (la Société nationale d'exploitation industrielle des tabacs et allumettes). L'équipe de Crozier y a conduit, entre 1956 et 1960, deux séries d'enquêtes. L'une intensive, par entretiens, dans trois établissements de la région parisienne. L'autre extensive, dans 12 établissements. L'univers du Monopole français des tabacs ou « Monopole industriel », comme l'appelle Crozier, reproduit les caractéristiques de la bureaucratie. Le point de vue de Crozier est original du fait qu'il va s'attacher à décrire séparément les relations entre les acteurs et décoder la signification de leurs interactions.

Cinq catégories de personnel sont en présence :

- a) le personnel de production, au 2/3 des femmes, est recruté majoritairement parmi des veuves de guerre qui bénéficient d'un droit à l'emploi réservé ;
- b) les ouvriers d'entretien sont, eux, recrutés au terme d'un concours difficile (ils sont qualifiés et ont une forte rémunération à l'ancienneté) ;
- c) les chefs d'atelier, le plus souvent issus du milieu militaire, sont recrutés aussi sur concours ; d) les ingénieurs techniques, qui font carrière dans l'usine ;
- d) le personnel de direction, qui a l'avantage d'avoir réussi le concours renommé de l'École polytechnique. Ce dernier occupe des fonctions valorisées par leur prestige social local.

Les données organisationnelles et techniques sont indispensables pour comprendre ce monde :

- a) la charge de travail est importante, dans le cadre d'un procès de travail typiquement taylorien, bien qu'elle fasse l'objet de négociation constante avec les syndicats ;
- b) le règlement d'ancienneté joue le rôle d'une « bible » et a pour fonction secondaire de protéger contre l'arbitraire des chefs ;
- c) la production reste inégalement mécanisée, les ingénieurs techniques ayant pour enjeu permanent la mécanisation, qui leur permet de faire valoir l'originalité de leur démarche axée sur le changement organisationnel ;
- d) l'autorité formelle est fortement concentrée, mais les directeurs sont en fait relativement impuissants à cause des règles de l'entreprise et du contre-pouvoir syndical. En outre, les faibles relations de marchandage entre le sommet et la base créent une distance entre les diverses catégories.

Dans cet univers règlementé, hautement routinisé, un problème subsiste et empoisonne les relations quotidiennes : la fréquence des pannes et la durée anormale de réparation des machines. Problème d'autant plus gênant que, lors des pannes, les ouvrières sont déplacées, souvent sur des postes moins payés ou moins valorisés. Il s'ensuit un climat délétère au niveau de l'atelier. L'étude est conduite en trois temps :

A) Dans la logique des Relations humaines, dont part l'analyse de Crozier, les rapports entre catégories de personnel dans l'atelier constituent un système informel d'affects et de tensions. Entre chefs d'atelier et ouvrières de production, la norme est celle de l'évitement : les ouvrières entretiennent un climat cordial, sans plus, fait de distance et de faible engagement ; les chefs

d'atelier ont visiblement, derrière une façade paternaliste, peu de considération pour les ouvrières de production. Entre les chefs d'atelier et les ouvriers d'entretien, la relation est celle d'un déni mutuel de reconnaissance : les ouvriers d'entretien manifestent une grande insatisfaction et le font sentir aux chefs d'atelier en maintenant sur eux une pression de tous les instants. Entre les ouvriers d'entretien et les ouvrières de production on observe un climat paradoxal de tension et d'investissement affectif : les ouvriers d'entretien ont la même réaction de paternalisme pour des ouvrières jugées irresponsables et incompétentes. Le climat est celui de querelles intestines fréquentes, les ouvrières de production réagissant avec insatisfaction à cette morgue d'ouvriers qui se comportent comme une caste de chefs.

B) Il en résulte la formation durable d'attitudes qui structurent la vie affective des groupes. Les chefs d'atelier réagissent par morosité et résignation. Les ouvrières de production font montre d'un mélange de conformisme et de critique. Quant aux ouvriers d'entretien, ils manifestent une intégration heureuse, teintée d'agressivité. Beaucoup pensent que le prix à payer de l'attachement au Monopole est trop élevé, mais leur solidarité de corps y trouve son compte.

C) Dans un tel contexte, on pourrait conclure à l'existence d'un système d'attentes stables, où les règles permettent la prévisibilité et où les affects sont sous tendent une régulation informelle. C'est sans compter avec les relations de pouvoir que Crozier met à jour et qui, loin de s'opposer aux affects, les mobilisent dans le cadre de stratégies rationnelles. Car les pannes, incertitude centrale, touchent directement les ouvrières, mais aussi les chefs d'atelier. Ces derniers voient, à cette occasion, les ouvriers d'entretien agir à leur guise, avec la complicité de l'ingénieur technique dont ils dépendent directement et qui dispose d'un territoire autonome par rapport à la production.

Trois séries de relations de pouvoir s'entrecroisent ainsi et font jeu, sur fond d'instrumentalisation des affects. Les ouvriers d'entretien adoptent un comportement simple et rigoureux : ils dévaluent systématiquement les chefs d'atelier en revendiquant, par une stratégie de démoralisation, une plus grande compétence qu'eux. Les chefs d'atelier sont impuissants à reporter leur autorité sur les ouvrières, toute alliance entre les deux groupes étant également inconvenante. Quant aux ouvrières de production, elles maintiennent, malgré leur position d'infériorité, une certaine tension pour rappeler aux ouvriers d'entretien leur alliance en tant que salariés appartenant au même syndicat et limiter de cette manière, par une négociation interne, le coût de leur subordination de fait. On voit ainsi le double effet des relations de pouvoir et du jeu qui les cristallise durablement. Par ailleurs, ce climat de tension n'empêche pas l'organisation de fonctionner, au moins *a minima*. Tout changement supposerait une redistribution des ressources des acteurs, ce qui est exclu étant donné la stabilité du système bureaucratique. Non seulement les ouvriers d'entretien trouvent auprès des ingénieurs techniques un appui décisif, qui tient en échec toute stratégie alternative de modernisation, mais ils savent user habilement de la menace, auprès des ouvrières de production, de constituer un syndicat séparé, ce qui conduit encore davantage ces dernières à modérer leurs critiques. Le système doit sa stabilité à la récurrence des stratégies.

## 2. Analyse de A. Muchielli

<http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2016/09/JeuxManageriaux.pdf>

Il s'agit d'étudier le système d'interaction au sein des usines du monopole d'état de production des cigarettes (M. Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963, p 70-174). Une usine comporte plusieurs ateliers qui comportent chacun plusieurs machines. Le chef d'atelier est responsable de faire respecter les normes et les règles bien définies et de suivre la production de l'atelier. Sa marge de décision est très limitée. Les ouvrières travaillent par équipes de deux et sont payées par rendement; elles dépendent énormément de l'état des machines. Les ouvriers d'entretien, qui ne dépendent pas du chef d'atelier mais d'un ingénieur appartenant à une autre filière, ont donc un grand pouvoir sur ces dernières. Les relations entre les ouvrières et le chef d'atelier sont «neutres»:

ce dernier n'a aucun pouvoir sur elles et ces dernières n'ont aucun intérêt à avoir des interactions avec lui, ce qui risquerait d'être mal interprété par les ouvriers d'entretien. Par contre, les ouvrières ont tout intérêt à avoir de bonnes relations avec les ouvriers d'entretien même si elles peuvent avoir des reproches à leur faire quant à leurs (manque de) interventions. Les ouvriers d'entretien ont une relation « conflictuelle » avec le chef d'atelier: ils veulent lui montrer que même s'il a un grade plus important que les leurs, ils ont plus de pouvoir que lui. Ils le montrent également en étant très autoritaires envers les ouvrières. Il est très important de noter qu'une étude centrée sur la relation du chef d'atelier avec les ouvrières mettrait sans doute en cause la « personnalité distante » de ce dernier. D'où l'importance de mettre chacune de ces interactions dans ce contexte global. Le système décrit est régi par des contraintes organisationnelles et normatives très rigides. Le système fait émerger la valeur qui a le plus d'importance: la liberté. Chacun des acteurs fera de son mieux pour l'acquiescer et la défendre.

