



HAL
open science

**Filmer le changement industriel? Filigranes d'une
expérience (A propos des films documentaires
"Filigranes" et "Rumeurs d'atelier: Vous avez dit
'flexible' ?")**

Bernard Ganne

► **To cite this version:**

Bernard Ganne. Filmer le changement industriel? Filigranes d'une expérience (A propos des films documentaires "Filigranes" et "Rumeurs d'atelier: Vous avez dit 'flexible' ?"). Symposium Anthropologie industrielle, Eliane Daphy & Oscar Gonzalez (dir.), proposed by Laboratoire d'anthropologie urbaine (LAU CNRS UPR34 France), 13th ICAES (International Congress of Anthropological and Ethnological Sciences), The Cultural and Biological Dimensions of Global Change - Las dimensiones culturales y biológicas del cambio global, Jul 1993, Mexico, Mexique. halshs-00004509

HAL Id: halshs-00004509

<https://shs.hal.science/halshs-00004509>

Submitted on 6 Oct 2005

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.

Mexico 29 Juillet - 5 Août 1993

13th ICAES

International Congress of Anthropological and Ethnological Sciences

Symposium Anthropologie Industrielle

Proposé par le Laboratoire d'anthropologie urbaine (UPR34 CNRS), France

Direction : Eliane DAPHY & Oscar GONZALEZ

Filmer le changement industriel ? Filigranes d'une expérience

Bernard Ganne

GLYSY-CNRS

Lyon, France*

Résumé

Les difficultés des documentaires de sciences humaines ne résident-ils pas souvent dans la coupure trop marquée entre l'écrit et le visuel ? Soit que l'image ne soit à vrai dire pensée qu'après la recherche, par délégation à un spécialiste de la réalisation, avec tous les risques de décalage de cette "image-illustration" ; soit qu'elle soit assurée d'emblée par le chercheur, avec toute la difficulté – sauf à de rares exceptions près –, de ne capter une vérité qu'à la forme peu diffusable ou à la sémiologie fuyante...

Pour tenter de surmonter cette dichotomie, un chercheur, Bernard Ganne (de l'équipe CNRS du GLYSI – Groupe Lyonnais de sociologie industrielle) et un homme d'image, Jean-Paul Pénard, ont entrepris depuis quelques années de conjuguer leurs efforts pour tenter de rendre compte par l'image du monde du travail et des mutations actuellement observées dans le monde industriel.

Un premier film de sensibilisation générale a ainsi été réalisé en 1990, *Filigranes* (67 mn) ; un second film, constituant la suite du premier et intitulé *Rumeurs d'atelier : Vous avez dit 'flexible' ?* (133 mn) plus directement focalisé sur les nouvelles formes d'organisation, a été achevé fin 1992. La communication relate la libre réflexion des auteurs sur cette expérience.

* Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle (URA CNRS), Centre National de la Recherche Scientifique, MRASH, 14 avenue Berthelot, 69 363 LYON Cedex 7, France.

Prologue

Vous vous rendez compte d'une usine ! le boulanger et le fromager passent vendre dans les ateliers... : vous voyez l'organisation ! impossible à moderniser ; irrécupérable... C'est dommage ; ils faisaient quand même du bon papier ; mais que voulez-vous faire de ce type d'usine en milieu rural ? Trop obsolète socialement et techniquement non compétitif ; il ne reste plus qu'à fermer.

A la fin des années soixante-dix, c'est en ces termes définitifs et quelque peu désabusés qu'experts et technocrates régionaux et nationaux devisaient entre eux de la zone d'Annonay en Ardèche et des difficultés de son secteur papetier.

A l'intérieur de la région Rhône-Alpes, la crise n'avait-elle pas atteint de plein fouet les zones de vieille industrie, en particulier métallurgiques et textiles de la Loire et de l'Ardèche ?

Dans cet environnement difficile, le bassin annonéen apparaissait comme particulièrement sinistré, marqué en 1975 – et suite à des regroupements d'usines –, par l'effondrement de tout le secteur cuir, et ce, en dépit même d'une lutte locale acharnée de 18 mois de type Lip qui avait profondément mobilisé et transformé la zone.

N'était-ce donc pas maintenant le tour du secteur papier, où le regroupement de cinq établissements des entreprises Canson et Montgolfier n'était pas à son tour sans poser d'importants problèmes d'intégration ? Certes, la qualité y était, et la renommée des papiers Canson n'était plus à démontrer. Mais le nouvel ensemble se heurtait à un problème de débouché auquel l'entreprise Canson – centrée sur sa culture productive et marquée fortement par sa forme d'organisation familiale –, avait du mal à répondre. Et avec ses villages papetiers, son église, son école et sa coopérative, l'ensemble ne faisait-il pas montre d'un archaïsme quelque peu désarmant, décourageant les bonnes volontés des technocrates venus d'ailleurs ?

Condamnation sans appel d'un monde suranné, trop en rupture avec les rationalités en train de s'imposer ?

Annonay, août 1991

A deux kilomètres du berceau historique de la papeterie des Frères Montgolfier, s'inaugure sur un nouveau site de 12 hectares une nouvelle unité de transformation du papier.

Intégrée au groupe papetier Arjomari, l'entreprise Canson & Montgolfier a en effet diversifié fortement ses produits et ses marchés, passant de 600 articles proposés auparavant dans les papiers spéciaux (calque et dessin) à près de 3 000 dix ans plus tard. D'importants investissements ont ainsi accompagné la mécanisation et l'automatisation de cette diversification conduite à partir de l'aval et menant à l'autonomisation de la fonction transformation.

Localement, l'entreprise est maintenant souvent prise comme témoin du dynamisme de la région ; nombre d'organismes nationaux touchant au développement industriel viennent s'intéresser à elle.

Car le fait le plus marquant se situe sans doute aussi dans la mutation d'envergure observée dix ans après au niveau de l'organisation même de l'entreprise.

D'une forme d'entreprise familiale fortement hiérarchisée, centralisée compartimentée, se sécurisant dans la rigidité de ses structures pyramidales, n'est-on pas passé à une forme d'organisation située comme aux antipodes, et privilégiant – au travers en particulier de la suppression des contremaîtres et de la mise en place des Equipes dites à responsabilité élargie (ERE) – concertation, déconcentration et polyvalence ? Avec une recherche essentielle de la flexibilité.

Et tout cela, sans rupture brutale, en opérant des mutations progressives passant de structures favorisant tout d'abord l'expression à des systèmes de prise en charge plus collectifs, qui, articulés sur un important dispositif de formation, permirent de repenser l'ensemble de l'organisation (réaménagement du temps de travail, redéfinition des qualifications).

Au travers de ses rigidités, l'ancien système d'entreprise n'était donc pas sans recéler d'importantes potentialités.

Comme quoi le problème résidait sans doute moins dans la forme "archaïque" de l'entreprise, que dans la désespérance technocratique qui, il y a quelques années, stigmatisait cette dernière et la condamnait. Les véritables rigidités ne se situaient ainsi pas là où on pensait...

Comment rendre compte de ce type de transformation ? Comment interpeller la stigmatisation sans doute tout autant culturelle qu'économique des discours technocratiques ? Comment montrer en acte les plasticités inédites du fonctionnement social et de ses formes d'agencement ?

C'est là que le recours à l'image peut prendre sans doute tout son sens ; pour ouvrir et sensibiliser à toutes ces dimensions.

Tel fut en tout cas le défi du premier film terminé en octobre 1990, *Filigranes*, essayant d'explorer l'espace de la mutation observée (en inventoriant les voies et les chemins menant de l'ancienne culture papetière au nouveau modèle d'entreprise) ; tel est également celui du nouveau film, intitulé *Rumeurs d'ateliers : Vous avez dit 'flexible' ?*, plus axé sur le suivi actuel des nouvelles formes d'organisation expérimentées.

Avec dans tout cela le souci de développer un type de documentaire qui, au-delà de la dichotomie opposant trop souvent "film ethnologique" à "film industriel", puisse rendre compte en profondeur de la trame des mutations présentes et des dynamiques qui se cherchent actuellement.

Au moment où les problèmes liés au travail apparaissent comme un enjeu grandissant, du fait du développement du chômage ainsi que des questions qui se posent à propos de

l'après taylorisme et des nouvelles formes d'organisation à trouver, et alors que, paradoxalement, ce même thème du travail semble connaître, – du fait peut-être de son austérité –, une certaine désaffection de la part des médias, n'importe-t-il pas d'autant plus d'essayer de développer précisément dans ce dernier domaine des approches en profondeur du vécu actuel du monde de l'entreprise et des enjeux sociétaux qui traversent cette dernière aujourd'hui ? Et ceci en jouant pleinement des règles de l'audio-visuel pour être entendu, (ie. en jouant pleinement la qualité professionnelle, ne serait-ce que pour être diffusé) mais en les adaptant au projet et en particulier au respect du terrain.

Peut-on faire de la sociologie en image ? Y a-t-il place, aujourd'hui, pour un type de documentaire ayant pris du temps pour suivre attentivement la vie actuelle en entreprise, relater ses évolutions et rendre compte sans manichéisme ni fétichisme des tentatives expérimentées aujourd'hui ; afin de mieux servir de miroir à nos choix ?

C'est en tout cas le projet que nous nous sommes efforcés de développer au travers de la réalisation du diptyque constitué par *Filigranes* et par *Vous avez dit : 'flexible' ?* ; le premier achevé fin 1990, le second en 1992.

Essayons de dire un mot de chacun de ces films.

1. Filigranes, ou l'introduction aux changements d'une culture industrielle

Face à des approches par trop uniformes des activités et à des médias privilégiant peut-être par trop aujourd'hui un seul type d'entrepreneurs ou d'entreprises (les "créateurs dynamiques", les "innovateurs", les PME "high-tech", ...), le premier film intitulé *Filigranes* (cf. encadré) constitue un essai pour introduire par l'image à un type de compréhension élargi du monde de l'entreprise, en explorant dans le détail les composantes d'une culture d'entreprise et de ses mutations récentes au-delà des modèles actuels par trop absolutisés. Fouillant un type d'exemple de culture papetière, *Filigranes* entend ainsi ouvrir à la fois à la pluralité des modèles d'activité tout en sensibilisant à la multidimensionalité de ces cultures et de ce qui constitue leur dynamique.

1.1. Introduire à la variété des systèmes industriels ; invitation à une lecture multidimensionnelle des entreprises et des activités

Au niveau des orientations d'ensemble, quatre perspectives principales sous-tendaient en effet notre démarche.

1. Il s'agissait d'une part, à partir d'un exemple concret, de donner un aperçu de la variété des modèles industriels et des systèmes industriels localisés ayant pu – ou pouvant – coexister en France ; Vidalon (lieu-dit où se trouve implantée l'usine Canson) constituant en effet, et ce jusqu'il y a moins de dix ans, un cas particulièrement exemplaire de système domanial appliqué à l'industrie. Ce point nous semblait particulièrement important à montrer, et Canson

constituait de ce point de vue un exemple tout à fait privilégié, au moment où les comparaisons européennes faisaient ressortir la nécessité de comprendre – au-delà des analyses économiques globales partagées par tous les spécialistes – la spécificité des modèles industriels propre à chaque pays.

2. Le deuxième point, qui complète d'ailleurs le premier et constitue précisément son intérêt actuel, consistait à montrer que, contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas toujours les zones dites de "vieille industrie" qui ont opposé le plus de résistance au changement : certaines d'entre elles ont au contraire montré des facultés d'adaptation bien plus importantes que celles observées dans nombre de types d'espaces industrialisés plus récemment mais beaucoup plus taylorisés¹. Les transformations les plus fortes ne se situent ainsi pas toujours où on les attend ; plus souples et ménageant mieux les transitions, il est des évolutions qui s'avèrent moins voyantes, même si elles apparaissent culturellement moins "performantes" : il serait d'autant plus dommage de les ignorer.

3. Le troisième intérêt d'un film sur les papeteries de Vidalon nous semblait de pouvoir montrer les formes contrastées et opposées presque terme à terme, entre l'ancien système d'organisation marqué par une structure interne complètement segmentée et fragmentée (forte division inter-ateliers, non-diffusion et même rétention corporatiste et professionnelle des savoir-faire etc.), et les nouvelles dynamiques d'organisation visant au contraire à "décloisonner", à faire circuler information et savoir-faire et valorisant donc un système de qualification et de culture d'entreprise de type plus horizontal. Ce sont les voies et chemins ayant pu mener de façon inédite d'une structure à l'autre qu'il nous semblait intéressant d'explorer. Vidalon constituait ainsi un "monde" très particulier et fortement typé, qui n'était pas sans recéler d'importantes potentialités.

4. A ces perspectives théoriques d'ensemble visant à montrer à partir d'un exemple concret la variété des possibles industriels, s'ajoutait celle d'approcher par l'image le monde du travail et de l'industrie, en tâchant de rôder une méthode étroitement articulée sur notre travail de recherche et notre rapport au terrain. Nous visions ainsi à rendre sensible par l'image le monde de l'entreprise et de l'atelier, sans sacrifier le contenu à la forme comme dans le cas du film dit "industriel" (plus élaboré pour illustrer une idée que pour couvrir de façon plus globale une réalité) mais sans plus sacrifier la forme au contenu ainsi que se contente souvent de le faire nombre de productions sociologiques ou ethnologiques institutionnelles.

Compte-tenu de ces perspectives, *Filigranes* est un film conçu, si l'on peut dire, comme une sorte de déambulation sociologique à l'intérieur du monde du papier :

¹ Cf. notre travail pour le BIT : B. Ganne, *Industrialisation diffuse et systèmes industriels localisés: essai de bibliographie critique du cas français*, Genève, IES, 1990.

- par la rencontre d'une usine, d'un univers et de ses divers types d'acteurs ;
- en visant à montrer l'étroite imbrication entre l'usine et le domaine, le rural et l'industriel, le technique, le social et le politique ;
- avec le souci enfin d'explorer les voies et chemins de la mutation d'envergure s'étant opérée silencieusement ici au cours des dix dernières années.

Et ce, sans sacrifier aux exigences professionnelles de l'image et en constituant une équipe où le travail de l'homme de recherche et celui de l'homme d'image puissent se trouver étroitement imbriqués.

1.2. "Filigranes" ; un essai de sociologie industrielle par l'image : déambulations

1.2.1. Du système clos de production familial-domanial....

Depuis leur implantation au XVII^e siècle jusque tout récemment, les papeteries Canson sont restées organisées selon un modèle tout autant fortement structuré qu'original : le village papetier, l'église, l'école et le château relèvent d'un univers "domanial" plus proche d'un ancien modèle aristocratique et seigneurial appliqué à l'industrie que du modèle de contrôle développé par la bourgeoisie industrielle du XIX^e siècle dans des sites plus connus et habituellement mis en avant (comme les usines du Nord ou Le Creusot). Loin de la manufacture du XIX^e et du prolétaire "petit travailleur infatigable", c'est un autre type d'ouvriers, authentiques papetiers tout autant que véritables hommes du terroir, qui entourent les de Montgolfier et leurs descendants, peuplant le domaine de leurs familles, constituant pour ainsi dire leurs "gens" et administrés d'ailleurs jusqu'il y a moins de 10 ans par un chef du personnel résidant sur place et assumant pratiquement en fait des fonctions d'intendant.

Il est des modèles d'intégration plus subtilement efficaces que les systèmes coercitifs, ne serait-ce que par la prégnance idéologique cimentant et armant l'ensemble², et le modèle aristocratique de type "usine-domaine" observé à Vidalon constitue sans doute de ce point de vue un exemple frappant.

Au travers d'une série de portraits d'anciens ouvriers et d'anciens patrons, qui continuent d'habiter sur place le domaine de Vidalon, le film trace d'abord le cadre de cet ordre ancien : la mise au travail "*le jour de ses 13 ans*"³ d'une l'ancienne ouvrière trieuse ; les débuts "*à la machine à papier, et alors qu'il avait pas l'âge*" de celui qui deviendra son mari ("*100 ans de travail à nous deux !*") ; le village papetier, vivant "*en circuit fermé*", avec "*une chapelle sur place pour faciliter les devoirs religieux des ouvriers et de tous ceux qui*

2. Mais n'est-ce pas le même type de constatation qu'opèrent, toutes proportions gardées, A. Bagnasco et C. Trigilia à propos des districts italiens, lorsqu'ils font ressortir par leurs études comparées sur deux zones à dominante politique contrastée (une zone "rouge" en Toscane, une zone "blanche" en Vénétie) que la clé du dynamisme de ces zones est à chercher au niveau de la forte intégration politico-idéologique de chacune d'elles, la couleur politique même n'intervenant que de façon secondaire ?

3. Toutes les citations en italiques sont extraites de la bande-son de *Filigranes*.

travaillaient autour de l'usine, une école, une bibliothèque, une fanfare, la coopérative..." et des règlements évitant que l'on ait trop de rapport avec la ville proche d'Annonay considérée "comme un lieu de perdition".

Les ateliers, avec, du côté des femmes, leur ambiance d'école prolongée et leur cadence :

J'avais treize ans et demi , j'ai rentré à l'usine. On était aux pièces, alors : 'allez ! allez !'. Et oui, y'avait la cadence . On chantait beaucoup . Hou-là ! moi j'ai chanté mon saoul, ah oui ! Mais moi j'aimais bien... Et elle aussi, la contremaîtresse, elle aimait bien parce que ça nous faisait travailler. Parce que quand on est à deux surtout ; même comme ça seule. Vous savez, on travaille quand même en chantant, oh oui ! Elle aimait mieux qu'on chantait que de parler ; ah ! fallait bien sûr pas faire trop les imbéciles parce qu'après on se faisait gronder. Les contremaîtresses, ah ! elles étaient pas toujours bien commodes ; surtout que c'était des célibataires, alors elles étaient un peu vieux jeu, quoi, disons : la jeune fille qu'allait danser, elle était critiquée mieux que celle qu'allait à la messe... (ancienne trieuse)

Et du côté des hommes, en particulier à la machine à papier, leurs rivalités tout autant sociales que professionnelles :

Et même lorsqu'on leur en parle, aux jeunes, ils ont des difficultés à croire, ils disent : "tiens, il plaisante, il force un peu". Alors qu'on est bien souvent en-dessous de la réalité . Y'a eu des relèves de faction où les gens se croisaient comme ça, les deux conducteurs se croisaient et il disait à l'autre : "tu vois, c'est toujours du papier sur la machine, c'est pas d' la merde". Et il continuait sa route. Voilà la relève, hein ! Voilà la relève ! Et il y a eu des fois des bagarres à la relève. Et quand elles se passaient, c'était ça les consignes ouvrières, vous voyez un peu le topo. Si le gars s'était fait battre par l'autre à un concours de boules de la veille – je vous parle quand y'avait les boules – ça se retrouvait là... Vous comprenez des bêtises comme ça... ça partait d'un rien ; ou que son chien avait mordu le chien du voisin, ou je ne sais pas quoi ? (ancien contremaître)

N'était-ce pas alors l'ère du savoir-faire de métier ?

Avant c'était vraiment tout à la main, hein ! Il n'existait rien, hein ! Il n'existait rien sur les machines pour corriger la qualité de la pâte. Il n'y avait rien. Le conducteur regardait sa pâte comme ça dans la bachole d'arrivée et puis à un moment il jugeait – il jugeait donc, avec le métier qu'il avait – il jugeait que la pâte était bonne pour faire le papier et paf ! il lançait la machine, il lançait le second qui embrayait et vous pouvez y aller c'était au poil ! (ancien directeur)

Marquée par la dominance du patron-ingénieur, proche des machines et des gens :

Quand j'étais en usine, moi, avant que je prenne la direction générale, hein ! Et bien j'étais relié par téléphone, quoi, avec la machine. Et y'avait des semaines où j'étais réveillé toutes les nuits ou à-peu-près, hein !

Je me rappelle 1953... C'était au moment où on mettait un gros coup pour améliorer la qualité du calque ; presque toutes les nuits, toutes les nuits toutes les nuits, on était réveillé. Quand on a un contact avec des gens comme ça jour et nuit, bon, ben, faut pas s'amener avec le gros manteau et puis disant... Bon, moi je me mettais avec.... ; et puis je passais sous les fosses, c'est ça qui est intéressant. Ce contact avec les gens... A condition d'être là, hein ! Et puis, il fallait arriver à un point où ils n'hésitent pas, ils n'hésitent pas à vous réveiller. Un type qui... Ca m'est même arrivé avant de partir. On avait mis au point une fois, un soir, on avait mis un réglage, puis je dis :

— Ecoutez vous me tenez au courant (ça marchait mais...), vous me tenez au courant.

Deux heures du matin, le téléphone sonne, y'a le contre-maître qui me dit :

— M'sieur Camille ?

— Oui oui ...

Je dormais à moitié. Y'm dit :

— *Ben écoutez, dormez tranquille, tout va bien .
Mais vous aviez des types hein, qui... mais qui se seraient fait, mais qui se seraient fait mettre en morceaux pour moi, tellement on avait travaillé ensemble, on en avait bavé ensemble, la nuit...
Oh ! y'avait des électriciens, des chaudronniers fantastiques ! des types de machine formidables !
Ah moi, alors là, moi vraiment, des souvenirs extra.
Ah ben ! c'était la vie de l'entreprise, la vie d'usine, la vie d'atelier ! Pour moi c'était les meilleures années de ma vie, ah oui j'adorais, j'adorais ça ! J'adorais l'atelier moi ; et puis le contact avec les gens, ça c'est épatant. (idem, ancien directeur)*

Mais patron régissant sans partage :

Tandis que quand on délègue trop, eh bien, évidemment, il y a... il y a moins d'unité car ce n'est pas vu avec le même esprit. Mais moi, j'essayais quand même de déléguer ; surtout, ce qu'y avait c'est que je décidais peut-être un peu tout seul. C'est vrai. Bon, Courlon disait que j'étais encore... Il m'appelait l'Imperator ... Enfin bon, ça, ça n'a pas d'importance ; ça n'était pas méchant d'ailleurs ! Mais je crois que, y avait quelque chose que je faisais à l'époque, c'était de consulter en coulisses, de consulter les gens avant ; et puis après, quand tout était, quand je voyais que tout cela était à peu près prêt, eh bien je décidais : bon, c'était une façon de faire, hein, c'était une façon de faire. (idem, ancien directeur)

Sans avoir encore trop à se préoccuper de gestion :

*A l'époque, tout à fait au début, c'était merveilleux. C'était merveilleux. On faisait les comptes une fois par an.
On disait : "Ah, alors combien on a gagné?" On se posait pas la question : "Qu'est-ce qu'on a fait?" Non : "Combien on a gagné! Ah, cette année a été bonne"... C'est extraordinaire, malgré tout ce qu'il y avait : les maisons ouvrières qu'on entretenait, l'école, tout ça... C'était formidable ! (idem, ancien directeur)*

...du moins jusqu'à ce que la crise n'impose les restructurations :

Et puis à mesure que le temps passait, il fallait serrer les boulons, serrer les boulons, serrer les boulons. On avait dix machines à papier et on savait qu'il fallait arriver à quatre. Hein, il y avait 950 personnes et il fallait arriver à 500 ! C'était pas la gloire, hein! Il y a eu quelques années qui ont été très dures, très dures. Mais on avait un noyau d'excellents, la preuve... il fallait exploiter ce noyau. Donc il fallait développer le commercial et, regardez, M.R. [le nouveau directeur ⁴] fait ça magnifiquement bien. (idem ancien directeur)

1.2.2. ... à l'ouverture réciproque négociée et à l'instauration souple de formes de flexibilité

Fin des années 70, l'entreprise est en effet intégrée au groupe Arjomari, qui nomme un nouveau directeur, un homme de marketing venu de Paris. C'est à partir de la redéfinition des marchés que se décidera la réorganisation de l'entreprise :

Canson était vu surtout à cette époque comme une société ayant une position dominante sur le marché français. Il est évident que le marché français ne constituait pour moi qu'une partie des données du problème, et qu'il fallait tout de suite examiner et savoir quelles étaient les dimensions du champ de bataille alors que la position était très forte en France et qu'elle ne pouvait que s'effriter.

⁴. Note de l'auteur.

Bon. Il y avait donc nécessité de compenser des pertes potentielles premièrement par la création de nouveaux produits, plus nécessité de compenser les pertes en portant le fer à l'étranger, c'est-à-dire en essayant de conquérir des parts de marché dans les pays européens limitrophes, et également de rechercher des potentiels dans les pays à fort développement pour nos produits, à savoir les U.S.A. et certains pays d'Asie. Ca, c'était le premier axe de la stratégie.

Le deuxième axe stratégique – et qui était évident aussi – c'est qu'il nous fallait améliorer notre compétitivité. Là, il y avait plusieurs possibilités : la première, améliorer la transformation des produits ; la deuxième, moderniser les machines à papier, les machines à papier qui sont dévoreuses de capitaux parce qu'à chaque fois qu'on fait des investissements ça représente des sommes considérables. Et à l'époque, nous avions relativement peu de ressources puisque cette société commençait à retrouver une bonne rentabilité mais sortait d'une période difficile... elle était vraiment en convalescence ; de ce fait, on n'avait pas la possibilité de faire de gros investissements. On a porté notre choix sur deux des trois maillons que je viens d'évoquer, à savoir la papeterie, la transformation et la distribution. On a donc commencé par allouer des ressources sur la distribution et le marketing, et la deuxième partie a été dirigée vers la transformation. (nouveau directeur général)

Un nouveau directeur, venu également de la région parisienne, prendra également en main l'atelier de transformation :

Alors donc, ce qui s'est passé c'est que déjà à ma première visite ici, je me suis rendu compte qu'il y avait quelque chose de passionnant... Je suis arrivé au mois d'avril 1983. Et là j'ai mis les cartes sur table très directement dès le départ auprès de la direction générale, j'ai dit : "voilà...euh... – j'ai prévenu tout le monde d'ailleurs, toute l'équipe – je ne prendrai aucune décision, je ne ferai aucune préconisation avant de m'être fait ma petite idée de la situation d'aujourd'hui ; donc je me réserve trois mois complets d'audit de la situation et je vais respirer l'air du pays". (nouveau directeur transformation)

Prenant donc le temps d'analyser la situation, travaillant de plus en tandem avec certains des anciens cadres locaux de l'entreprise, le nouveau directeur va pouvoir partir de l'ancienne culture industrielle...

Canson était, est encore, une société où on a horreur de formaliser, d'écrire : tout le monde sait beaucoup de choses, personne ne dit... directement les choses. C'est quelque chose qui m'a profondément... étonné en arrivant ici. Alors au départ, je l'ai mal pris parce que j'ai considéré que c'était une forme de nivellement par le bas : pas d'esprit de compétition, pas de volonté de changement, tout le monde sur ses gardes, et en fait, personne ne dit rien et tout le monde se protège...

Et quand on a commencé à travailler dans le nouvel atelier, on a découvert qu'il y avait tout un tas de réseaux, ah, enfin, on a surtout découvert qu'il y avait plein de choses qui ne marchaient pas, que les camions n'étaient jamais là au bon endroit, au bon moment, que le contremaître, on ne le trouvait jamais ; le commercial commençait à nous dire : "On n'a jamais personne au bout du fil". Là, je me suis dit : "Bon sang, mais qu'est-ce qui se passe ?"

Et en fait, je me suis aperçu qu'on avait négligé tous les réseaux informels de bouche-à-oreille de gens qui se trouvaient dans un même bureau et dont la fonction n'est pas d'être au téléphone, mais qui, eh bien, quand ça ne répondait pas à côté décrochaient... Mais c'était devenu tellement systématique que c'était une suppléance quasiment normale et c'est comme ça qu'en fait, je suis passé à côté. (idem)

...pour petit à petit transformer l'entreprise et se faire accepter...

Je me suis aperçu en fait, que, petit à petit, j'ai été admis dans la communauté parce que j'ai su respecter les règles de cette communauté ; c'est-à-dire que j'ai su ne pas enfreindre les règles – pas du silence... mais du non dit ; j'ai su rester discret, j'ai su ne pas aller trop loin dans mes questions, j'ai su laisser dire... Et je crois qu'au fur et à mesure, les gens ont commencé à

comprendre que j'étais pas venu là pour jouer au baroudeur, mais que j'étais venu là avec un immense respect . (idem)

...aboutissant à la mise en place de tout un nouveau système d'organisation et de participation souple:

Le fait est là, on est flexible, on est capable de se mobiliser sur une commande urgente qui arrive à un moment donné. On est capable de multiplier par trois notre production instantanément. Et ce qui est d'ailleurs plaisant à voir maintenant, c'est que, on n'impose pas, on pose le problème à l'équipe, on leur dit : "voilà...". D'ailleurs on a eu le cas récemment avec la ligne rouleau : commande Algérie, grosse commande ! Ça veut dire multiplier par deux pendant deux mois la capacité de production de la ligne rouleau. On a mis les choses dans les mains de l'équipe "rouleau". On a dit : "voilà, il faut multiplier par deux la production. Comment, quelles sont vos suggestions ? Vous réfléchissez et on se revoit dans quatre jours, dans une semaine."

— Ok ; on a le droit de se réunir ?

Ben je dis :

— Bien sûr ; réunissez-vous.

Donc ils se sont réunis, ils ont travaillé ensemble et puis ils sont venus avec un projet. Et ils ont dit : "Voilà, on voudrait, on pourrait prendre tant de personnes, tant de femmes, tant d'hommes et les disposer de telle manière ; nous, on tourne en 3x8, il y a des gens qui ne peuvent pas tourner en 3x8 dans l'équipe mais c'est pas grave, ils ont des problème de famille, d'enfants, etc. C'est pas grave, nous on peut tourner en 3x8, y'a des gens qui peuvent tourner en 3x8 ; alors en combinant ça comme ça, comme ça, comme ça, voilà, on peut tourner sans problème."

— Très bien; adjugé ; on y va.

Et c'est comme ça qu'on fonctionne maintenant. (idem)

C'est ainsi une tout autre dynamique d'entreprise qui semble progressivement s'être mis en place :

Le lien commun dans le passé c'était le produit. Il y avait une appartenance à une société par le papier, le papier Canson. Donc tous ces gens étaient attachés au produit ; certes à l'entreprise, mais l'entreprise parce qu'elle assurait une certaine sécurité, un lieu de vie, etc. Mais il n'y avait pas une appartenance à une organisation à une équipe ; et ce que nous avons tenté de développer c'est l'appartenance à un groupe qui a un projet d'entreprise. (nouveau directeur général)

Dix ans après, la greffe entre l'ancienne structure d'entreprise "domaniale-familiale" et les nouveaux impératifs industriels semblait effectivement avoir pris : le transfert durant l'été 1991 de l'unité de transformation dans une usine neuve paraissait du moins en témoigner. Au-delà de ce premier type de sensibilisation générale visée par *Filigranes*, c'est l'appréciation concrète de cette symbiose et la mise en place de ses modalités précises qu'il importait désormais d'approfondir ; c'est ce à quoi entend être consacré maintenant le deuxième volet du diptyque, *Rumeurs d'ateliers : Vous avez dit 'flexible' ?*.

3. Rumeurs d'ateliers : Vous avez dit "flexible" ? ou le suivi concret des changements et des nouvelles formes d'organisation

Filigranes avait esquissé le cadre général de la mutation observée au cours des dix dernières années chez Canson ; *Rumeurs d'ateliers : Vous avez dit 'flexible' ?* vise donc à opérer le suivi concret de ces transformations. Comment la réorganisation de l'unité de transformation en 7 lignes de produits autonomes amena à la mise en place d'équipes de

travail autonomes et à la suppression de la maîtrise ; comment cette dé-hiérarchisation fut étendue en fait à toute l'unité, amenant à repenser toute l'organisation, à repositionner les services techniques, à redéfinir les qualifications ; comment le souci d'être plus souple contribua à encourager la polyvalence, à réaménager le temps de travail et à renégocier ce dernier. Comment toutes ces mutations sont vécues au niveau concret de l'atelier aussi bien que des bureaux.

Suivre donc, pas à pas, la logique de mise en œuvre de la flexibilité, s'interroger ce faisant sur la réalité de la culture de concertation et de négociation semblant progressivement se substituer à l'ancien système d'autorité : telles sont donc les principales perspectives du nouveau film.

3.1. De la PME familiale aux ERE (Equipes à Responsabilité Elargie) : suivi des étapes d'une transformation

Le nouveau film voulaient suivre pas à pas chacune des étapes ayant marqué la transformation de l'ancienne entreprise. C'est en fait progressivement et par tout une série de paliers que s'effectueront les mutations

3.1.1. Des cercles de qualité...

Ce sera tout d'abord, entre 1982 et 1986, et au moment même où l'on réfléchit à la réorganisation de l'atelier et à la mise en place de 7 lignes de produits autonomes, la phase des cercles de qualité puis de mise en place des Lois Auroux. Le bilan effectué aujourd'hui — et relativement partagé par tous les acteurs — montre en fait que le résultat de ces opérations se situe au niveau concret des réalisations et propositions (encore que certains aménagements résultant de ces cercles se révéleront non négligeables), dans l'apprentissage qui pourra être fait là par le personnel d'une attitude plus active par rapport aux problèmes d'organisation de l'atelier et du travail. Apprendre à s'exprimer et oser le faire : de nombreux ouvriers et ouvrières nous diront l'importance de franchir ce seuil.

3.1.2. ...à la mise en place des Equipes à Responsabilité Elargie (ERE)

Suite à la diversification des produits introduite par le développement du marketing, et pour faire droit à la nécessité de répondre plus souplement et rapidement à cet éventail élargi de produits, naîtra alors l'idée d'articuler, sur les 7 lignes de produits autonomisées, des équipes de travail qui soient également autonomes : ce qui se traduisait concrètement par la suppression de la hiérarchie intermédiaire.

La pyramide d'âge de la maîtrise dans l'entreprise permettra de réaliser ce changement sans heurt majeur ; en quatre ans, de 1987 à 1991, tout l'atelier de transformation sera ainsi doté progressivement d'Equipes à Responsabilité Elargie (ERE), chargées d'organiser leur travail . Ce qui se traduit par le fait que les ouvriers – rebaptisés "opérateurs"... – auront désormais théoriquement au niveau de l'équipe la charge directe de leur propre planning (à partir des commandes reçues de l'ordonnancement), la responsabilité de la répartition des

tâches (rotation des postes dans l'équipe) ainsi que du suivi de la production et de l'environnement de cette dernière (assurer les commandes d'approvisionnement, effectuer la petite maintenance, appeler directement les services techniques...). Compétence technique et responsabilité hiérarchique se trouvent ainsi désormais dissociées, un "animateur de production", responsable des 200 personnes de l'atelier, étant par ailleurs chargé d'assurer à son niveau la coordination sociale de l'ensemble.

Profitant de l'épisode du déménagement dans la nouvelle unité, le film "flexible" se focalise plus particulièrement sur le fonctionnement de trois types d'équipes de structure contrastée (avec un travail plus mécanisé ou au contraire encore plus manuel ; équipes d'hommes, équipes de femmes ; ERE plus ancienne ou au contraire plus récente). Ceci a supposé depuis mai 1991 tout un travail de présence en atelier aboutissant en août-septembre 1991 à une première phase de tournage de près de trois semaines. Il conviendra ultérieurement de rendre compte précisément de cette expérience à la fois très complexe et extrêmement riche visant à saisir sur le tas, à partir de petits détails concrets, ce qui se joue dans et entre les équipes ou ce qu'il advient des relations avec ou entre les services techniques, des rapports avec la direction.

Les principaux problèmes qui ont été observés ont été de deux ordres :

- tout d'abord, la crise de l'autorité provoquée par les ERE : si dans un premier temps, les équipes ont relativement bien réussi à se réguler de façon autonome au niveau interne, elles se sont vite heurtées, face à des conflits grandissants, au problème de l'arbitrage extérieur et à celui des sanctions. Interpellée, la direction de l'unité a été amenée à affirmer son autorité, tout en révisant son propre mode de fonctionnement, lequel, de façon un peu contradictoire, ne pouvait persister dans le registre de la spécialisation fonctionnelle au moment où l'ensemble du système était par ailleurs déconcentré et décloisonné ;

- le malaise des services techniques d'autre part, déstabilisés par le nouveau système ; renvoyés en périphérie du système (la théorie est qu'ils sont au service des opérateurs, ces derniers devant prendre la responsabilité de les appeler), non dotés d'autorité hiérarchique, mais tenus néanmoins pour responsables de la marche concrète de l'atelier, ils se trouvent jouer un rôle très inconfortable de "tampon"...

Filmer le travail

Filmer le travail, rendre compte autrement que par des écrits des changements qui affectent le monde de la production, quels gens d'entreprise n'y ont pas songé, quel sociologue n'en a pas rêvé ? Entrer dans l'atelier, arriver sur les machines, circuler, échanger ; percevoir au travers des bruits un système, une ambiance, saisir ce qui tisse l'espace, dans un geste, un regard... Loin de détourner du sens, son et image n'en constituent-ils pas plutôt comme la trame indissoluble ?

Or, si, en sociologie, une longue tradition a contribué à positionner le monde du travail et l'étude des activités industrielles au cœur de cette discipline, il convient de reconnaître que ces perspectives semblent jusqu'alors n'avoir que peu débordé le cadre privilégié de l'écrit. Avec même une certaine méfiance pour accepter de se laisser mener du conceptuel au sensible... Et il est vrai que de ce point de vue, le chercheur se sentira toujours plus à l'abri dans sa caverne...

Sans renoncer à l'écrit, nous avons pour notre part opté pour une démarche visant à montrer qu'il était possible de pénétrer de l'intérieur et avec la caméra l'usine, le village et les ateliers avec ce que nous appellerions une empathie distanciée. Certes, ceci suppose de ne pas reprendre telles quelles les règles toutes faites élaborées dans d'autres contextes professionnels pour parvenir à une réelle diffusion ; le style reportage, qui s'impose de plus en plus du fait de la télévision, implique un type de rapport au terrain qui se situe souvent comme à l'exact opposé de ce que peut rechercher le suivi attentif d'une anthropologie filmée industrielle. Tout n'est en fait que question de temps et d'attitude, pour parvenir à doser ce mélange de proximité et de distance avec les acteurs qui permette de rendre directement sensible leur vécu, et au travers de ce dernier les changements plus généraux en train de s'opérer... Tel est en tout cas ce à quoi le diptyque *Filigranes* et *Rumeurs d'ateliers : Vous avez dit "flexible"* entendait pouvoir contribuer, comme modeste facette du miroir.

B. G., Lyon, mai 1993

FILIGRANES (film vidéo, Betacam: 67 mn.)

Documentaire sur les "gens du papier" ou les transformations d'une culture industrielle (papeteries Canson & Montgolfier à Annonay, Ardèche)

Producteurs : Scop-Manivelle, CNRS Audio-visuel, CNC

Auteurs : Bernard GANNE , Jean-Paul PENARD

RUMEURS D'ATELIERS : Vous avez dit "flexible ?"

(film vidéo, Betacam, 113 mn.)

Documentaire sur les nouvelles formes d'organisation industrielle à base d'Equipes à Responsabilité Elargies (ERE) dans l'usine de transformation des papeteries Canson & Montgolfier.

Renseignements : Bernard GANNE, Glysi, MRASH, 14 Avenue Berthelot, 69367 LYON Cédex 7 (TEL : (33) 72.72.64.15 ; FAX : (33) 72.80.00.08

Commercialisation : Gaëlle VU, Profil, 3 Rue Clément 38 000 GRENOBLE (TEL.: (33) 76.48.24.87 ; FAX (33) 76.21.40.06)