

## Espace social de l'entreprise et logiques d'action ouvrières

Christian Maroy and Bernard Fusulier

Volume 52, Number 2, 1997

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051172ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051172ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Maroy, C. & Fusulier, B. (1997). Espace social de l'entreprise et logiques d'action ouvrières. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(2), 401–429.  
<https://doi.org/10.7202/051172ar>

### Article abstract

Recent years have seen considerable analysis and debate around the issue of the transformation of the firm, an idea linked by some scholars to the possible emergence of a "new model of the firm" or a new "production model." Numerous empirical and theoretical studies have sought to predict the shape of the coming workplace, to sketch the emerging organizational models or forms, and to understand the social, economic or institutional conditions underlying these transformations in the context of globalized trade and new forms of competition.

These analyses of change processes have been complemented by a second body of research focusing on workers, on the evolution of their individual and collective occupational identities, and on the way social relations at work have been transformed by management policies. This article contributes to this latter theme by examining how workers react to the transformation of the firm and to managerial policies aimed at reorganizing work and the way the workforce is mobilized and trained. Our aim is to explain the reciprocal interaction between, on the one hand, a set of partially integrated, unevenly stressed and voluntarist managerial policies designed to improve productivity, quality and flexibility in the firm, and, on the other hand, the "logics of action" of production workers on the shop floor.

The analysis is based on research conducted at Univerbel, a motor vehicle equipment manufacturer in the French-speaking region of Belgium which, for the last ten years or so, has pursued a pronounced strategy of technical and social modernization. The aim of the research is to explain workers' reactions to these managerial policies, particularly with regard to training policy. The research involved some twenty interviews with production workers in the firm's two main workshops, as well as an analysis of relevant statistics and documents.

Univerbel is undergoing a dual change. On the one hand, for some ten years now, management has been trying to transform the conditions of production efficiency by shifting from a Taylorist-Fordist model of production to a "systemic" production model. This effort has ranged across a number of areas, including equipment, work organization, production management methods and workforce management (i.e., recruitment, mobility and training).

On the other hand, these efforts — especially the quality improvement and "participative management" policies — are also propagating new norms which are creating a new image of the production worker. Thus, whereas workers used to be required only to follow orders, they are now expected to take the initiative and accept more responsibility; and, where management was once satisfied with a worker who was able to replicate a set of simple movements, it now expects workers to demonstrate a capacity to think and to solve problems on the spot. This managerial approach is having a significant (if largely unintended) impact on the structure and rules of the game in what we term the "social space" of the shop floor. In the face of this transformation of the social space and these new managerial policies, what "logics of action" have been developed by the workers in the two workshops? Are the changes endorsed, rejected, evaded or simply accepted? The purpose of this article is, firstly, to construct a typology of these different logics of action and, secondly, to offer an explanation of how they are shaped. In this respect, we emphasize the necessity of taking into account both the cultural models (or cognitive and normative maps) which shape the actors' interpretation of their situation and their respective positions within the social space of the changing workplace.

Our aim is therefore to explain workers' actions in terms of both the impact of managerial policies on the social space of the workshops and the workers' self-images, their cultural models at a given point in time. The concept of "social space" plays a mediating role in our analysis, allowing us to grasp the relationship between managerial and shop-floor logics.

Our research at Univerbel reveals that management policy — notably, changes in production and quality standards, the recruiting of young graduates, and training and socialisation policies — have destabilized the "rules of the game" of the social space of the workshops, particularly the hierarchy and mobility of workers in the production workshops. These changes have had a significant effect on the workers' view of training and, more generally, of their experience of work and employment. Four logics can be discerned: "integration," "advancement," "struggle against downgrading" and "withdrawal." These logics cannot be explained solely in terms of occupational identities or pre-existing cultural models. It is true, of course, that the younger workers are more likely to adopt one of the first two logics and to share a particular cultural model (the "climber"), whereas older workers, who have less formal education, tend towards the other two logics and a different cultural model (the "rugbyman"). It is clear, therefore, that these models affect the reaction to management policies: the older workers are markedly more ambivalent or opposed to managerial policies than are the younger workers. However, to fully understand the logics of action, they must be viewed as the joint product of a cultural model determined by the career path and the worker's position in the changing social space. Whether or not workers see benefits for themselves in the new principles of hierarchy and mobility that are being introduced in the firm depends on their resources and the stage they have reached in their career cycle. These differences in position explain how the same cultural model can lead to different logics of action. Hence, in order to account for workers' logics of action, the synchronic analysis of positions in the social space of the shop floor must be coupled with a more diachronic analysis of career paths and cultural models.

# ***Espace social de l'entreprise et logiques d'action ouvrières***

**CHRISTIAN MAROY  
BERNARD FUSULIER**

*Les logiques d'action des ouvriers du secteur industriel à l'endroit de la formation et des changements du travail ne sont pas homogènes. Elles sont tributaires de leurs caractéristiques personnelles mais aussi de leurs positions objectives dans l'espace social des entreprises qui les emploient. Des différences importantes de logiques apparaissent ainsi selon la génération des salariés, selon le moment de leur socialisation initiale au travail, ou selon la longueur de la scolarisation initiale. Mais la position dans l'entreprise intervient également.*

*L'article s'appuie sur une monographie d'un équipementier automobile en Wallonie (Belgique) qui depuis une dizaine d'années développe une politique accentuée de modernisation technique et sociale. Le but de la recherche est de saisir les réactions des salariés à ces politiques managériales, en particulier en ce qui concerne la politique de formation. La recherche s'appuie sur une vingtaine d'interviews de travailleurs d'exécution des deux principaux ateliers et sur une étude statistique et documentaire.*

Les transformations de l'entreprise, associées par certains chercheurs à l'émergence encore incertaine d'un « nouveau modèle d'entreprise » ou d'un nouveau « modèle productif », ont fait l'objet d'analyses et de débats fort nourris au cours des dernières années<sup>1</sup>. Nombre d'études empiriques et de réflexions théoriques s'efforcent de donner figure au futur, de dessiner les modèles ou les formes d'organisation émergentes, de comprendre leurs

---

- MAROY., C. ET B. FUSULIER, Unité de sociologie, Université catholique de Louvain, Belgique.

1. Voir par exemple Boyer et Durand (1993), *Sociologie du travail* (1/93) ; pour une synthèse Huiban (1991).

conditions sociales, économiques ou institutionnelles de développement dans un contexte de mondialisation des échanges, de renouvellement des formes de concurrence. D'autres études ont complété l'analyse des processus de changement en se focalisant sur les salariés, en interrogeant les évolutions de leurs identités professionnelles individuelles ou collectives, en scrutant également les transformations des liens sociaux au travail, générées par les politiques managériales. Notre propos s'inscrit dans ce champ de préoccupations : comment les salariés réagissent-ils aux transformations de l'entreprise, aux politiques managériales visant à en changer les modes d'organisation du travail, les modes de mobilisation ou de formation de la main-d'œuvre ? Nous souhaitons, d'une part, rendre intelligible les interactions réciproques entre un ensemble de politiques managériales, partiellement intégrées, inégalement accentuées et volontaristes, visant à améliorer la productivité, la qualité et la flexibilité dans l'entreprise et d'autre part, les logiques d'action des travailleurs d'exécution dans les ateliers.

Cette analyse repose sur une monographie d'un équipementier automobile spécialisé dans la fabrication des pare-brise, l'entreprise Univerbel. Celle-ci connaît une double évolution<sup>2</sup>. D'une part, depuis une dizaine d'années, diverses politiques managériales visent à transformer les conditions de l'efficacité productive en effectuant le passage d'une norme de gestion « taylorienne-fordienne » à une norme de gestion de production « systémique »<sup>3</sup>. Ces politiques se développent dans plusieurs domaines : équipements techniques, organisation du travail, outils de gestion de production, gestion de la main-d'œuvre, recrutement, mobilité, formation. D'autre part, au travers de ces politiques, en particulier les politiques de développement de la qualité et de « management participatif » se diffuse une normativité nouvelle construisant une représentation différente du travailleur d'exécution. Là où on leur demandait de se soumettre aux prescriptions, on exige désormais d'eux de la prise d'initiative et de responsabilité, là où on se satisfaisait d'un travailleur apte à reproduire une somme de gestes simples, on attend maintenant une capacité de penser et de résoudre des problèmes en situation (voir notamment Adler 1987 ; Stroobants 1993). Ces politiques managériales de l'entreprise affectent en définitive de façon importante et

---

2. Ce travail a été rendu possible par les Services fédéraux des affaires scientifiques, culturelles et techniques de Belgique. L'ensemble de la recherche est développée dans Maroy et Fusulier (1994).

3. À la différence de la norme de gestion « taylorienne » où la recherche de productivité est obtenue par l'addition des économies de temps réalisées dans chaque poste de travail, la norme « systémique » s'efforce d'intégrer et de flexibiliser l'ensemble du procès de production, l'ensemble de l'organisation productive (y compris ses services fonctionnels). On cherche à accroître la productivité en densifiant les temps globaux de fabrication et/ou en optimisant, fiabilisant le système technique dans son ensemble (voir à ce sujet les écrits de Veltz 1986, Zarifian 1989).

largement inintentionnelle la structure et les règles du jeu de ce que nous appellerons l'espace social des ateliers.

Face à ces transformations de l'espace social et à ces politiques managériales, nous nous demanderons quelles logiques d'action déploient les salariés de deux ateliers de l'entreprise. Adhèrent-ils à ces actions, les refusent-ils, les évitent-ils, les subissent-ils, etc. ? L'essentiel de notre propos sera en définitive d'une part de dresser une typologie des orientations de ces logiques d'action, mais surtout une tentative d'en montrer les conditions d'émergence. Nous insisterons de ce point de vue sur la nécessité d'analyser simultanément les modèles culturels, les schèmes cognitifs et normatifs qui orientent l'interprétation que l'acteur fait des situations et d'autre part la position qu'il occupe dans l'espace social des ateliers en transformation. Notre objet est donc de rendre intelligible les pratiques des salariés en les rapportant à la fois aux effets des politiques managériales sur l'espace social des ateliers et aux images de soi, aux modèles culturels des acteurs à un moment donné du temps. On le voit le concept d'espace social sera dans notre propos un terme médiateur, permettant de penser les rapports entre logiques managériales et logiques salariales. Du point de vue méthodologique, l'analyse des politiques managériales repose sur des entretiens avec des cadres, une analyse statistique des fichiers du personnel, l'observation et des interviews de différentes catégories de salariés de deux ateliers. L'investigation des modèles culturels et logiques d'action des salariés repose de plus sur des entretiens semi-dirigés de 16 salariés des ateliers « four » et « découpe », entretiens soumis à une analyse thématique et structurale (voir la note méthodologique à la fin de l'article).

Nous précisons d'abord notre perspective théorique par rapport à quelques recherches récentes portant sur les transformations des identités des salariés dans ce contexte de changement de l'entreprise. Nous présenterons ensuite nos résultats de recherche en deux temps : nous commencerons par montrer combien les politiques managériales de l'entreprise contribuent à déstabiliser les règles du jeu et les principes de hiérarchisation et de classement présents antérieurement dans l'entreprise. Nous présenterons alors les modèles culturels présents parmi les salariés avant de montrer comment ils se traduisent dans des logiques d'action différentes selon la position du salarié dans l'espace social des ateliers.

### ***TRANSFORMATION DE L'ENTREPRISE ET CHANGEMENTS IDENTITAIRES***

Sans revenir aux travaux précurseurs de Sainsaulieu (1977), nombre d'articles ont porté dernièrement sur les transformations des identités ou des éthos professionnels dans des perspectives fort diverses : travaux portant

sur les transformations et les transactions productrices de nouveaux types identitaires, notamment dans les entreprises « innovantes » (Dubar et al. 1989 ; Dubar 1990 ; Broda 1990 ; Doray et Saint-Amand 1993), sur les conditions organisationnelles et culturelles d'un nouveau « sentiment collectif d'appartenance productive » (Laville 1993), ou encore sur les effets de déstructuration des identités collectives antérieures que peuvent générer les politiques patronales participatives (Linhart 1991 ; Borzeix et Linhart 1988). Ces derniers chercheurs interrogent davantage les identités collectives alors que d'autres se centrent sur la construction des identités individuelles (Broda 1990 ; Dubar 1990, 1992) ; par ailleurs, le référent temporel diverge puisque certains analysent surtout comment des identités antérieures se décomposent (Linhart 1991) alors que d'autres tracent les voies de construction d'identités émergentes (Laville 1993 ; Thuderoz 1995).

C'est, en d'autres termes, que le travail présenté ici aborde la question des changements d'identités et de liens sociaux au travail. Nous visons dans notre approche une saisie des *logiques d'action* individuelles des salariés, plutôt qu'une approche de la construction des identités, entendues au sens d'image de soi sur le plan professionnel et social.

Attardons-nous tout d'abord sur le concept de logique d'action. Il ne s'agit pas d'une logique purement discursive, c'est-à-dire d'une cohérence que l'acteur donne verbalement à sa pratique ; la logique d'action consiste plutôt en une cohérence interne à l'action que l'observateur peut reconstituer ex post à partir de l'observation des pratiques et des discours d'un acteur<sup>4</sup>. Pour saisir la logique d'action, il ne suffit donc pas de recueillir les opinions d'un salarié à l'égard de la politique de l'entreprise, politique de formation ou de qualité totale par exemple. Il s'agit de repérer les orientations d'une pratique qui se donnent à voir dans les trois volets de l'expérience au travail : les conduites à l'égard de l'emploi, du travail et de la formation<sup>5</sup>. Il ne faut dès lors pas confondre le terme de logique d'action et le terme de stratégie au moins dans le sens où il est utilisé par les tenants de la théorie de l'action rationnelle.

L'intelligibilité de ces logiques d'action renvoie à deux niveaux d'explication : les modèles culturels des salariés et les structures et règles du jeu de l'espace social des ateliers. Cet espace est profondément affecté par les

- 
4. Nous nous inspirons ainsi de la définition large que Crozier et Friedberg (1977) donne à la notion de stratégie ; cependant pour clairement éviter toute confusion avec le sens donné à cette notion par les tenants de la théorie de l'action rationnelle, nous préférons utiliser le vocable de logique d'action, empruntée à Karpik (1972). Nous l'utilisons cependant dans un sens différent de lui.
  5. Comme le disent Remy, Voyé et Servais (1978 : 93) le terme de logique « ne se réfère pas à un raisonnement explicite structurant un discours mais bien à une cohérence implicite entre une série de pratiques contribuant à réaliser une certaine orientation ».

politiques managériales. Précisons brièvement ces notions. Le concept de modèle culturel désigne le système de sens et de valeurs incorporé par un acteur (Remy, Voyé et Servais 1991). Cet ensemble de schèmes de perception et d'appréciation oriente l'interprétation que les acteurs font de leur situation. Ainsi définis, ces modèles culturels ou, pour reprendre une notion proche ces habitus, ne déterminent pas mécaniquement la conduite de l'acteur : celle-ci résulte aussi des données concrètes des situations. L'acteur attribue un sens à une situation et agit à partir d'une « capacité génératrice », d'un « système de dispositions » qui s'actualise à la manière d'un art (au sens d'une maîtrise pratique) impliquant de ce fait un *ars inveniendi*. Ces dispositions sont durables sans être immuables (Bourdieu 1992).

Mais les logiques d'actions individuelles doivent aussi être interprétées à partir des positions occupées par ces salariés dans l'espace social des ateliers, position qui se traduit dans des probabilités objectives et subjectives différentes de stabilisation dans l'entreprise, d'insertion ou de promotion. Le concept d'espace social désigne en effet la structure des positions occupées par les salariés dans l'entreprise, et en particulier dans les ateliers, structure dérivant de principes de hiérarchisation et de mobilité affectant les probabilités objectives et subjectives des uns et des autres en ce qui concerne des enjeux comme les statuts, les conditions de travail ou les possibilités de mobilité positive à l'avenir. En ce sens, la notion s'inspire de celle de champ de Bourdieu (voir par ex. Bourdieu 1992) ou encore de celle d'espace de qualification (Maurice, Sellier et Silvestre 1982). Les principes de classement peuvent être plus ou moins objectivés ou institutionnalisés dans des codifications (telles les classifications de postes) ; ils sont en tous cas mobilisés dans les pratiques d'affectation des hommes aux tâches, les pratiques de sélection des travailleurs pour les formations organisées par l'entreprise ou encore les pratiques de promotion et de mobilité. La structuration de cet espace dépend de la politique de la direction de l'entreprise ; il n'est pas le simple résultat de sa logique propre. Cet espace est en effet profondément hétérodéterminé, même si une fois structuré, des jeux et des luttes micro sociales peuvent s'y développer entre les agents situés dans des positions fortement différenciées. Ce que nous aurons à analyser, c'est d'ailleurs à quel point la politique de la direction est en train de transformer les principes de structuration de l'atelier, impliquant par là des renversements ou des inflexions des positions relatives entre agents et, par contrecoup, de profondes altérations de leur rapport au jeu, ou leur façon de jouer. Pour comprendre les prises de position et les dispositions positives ou négatives des salariés face au changement managérial, il nous semble donc fructueux de mettre en relation les modèles culturels des travailleurs et leurs positions dans l'espace social des ateliers. Nous pensons ainsi heuristique de suivre l'équation proposée par Pierre Bourdieu, pour

lequel la pratique dans un champ spécifique est une résultante d'une relation entre un habitus et les règles de fonctionnement de ce champ.

Nous commencerons d'abord par présenter les grands axes de la politique managériale de l'entreprise Univerbel avant d'indiquer les effets qu'elle produit sur l'espace social des ateliers. Ensuite, nous montrerons qu'on peut comprendre les quatre logiques d'action que nous avons mises au jour, en les rapportant d'une part à leur modèle culturel et d'autre part à leur position dans l'espace social.

### ***LES POLITIQUES DE MODERNISATION DE L'ENTREPRISE UNIVERBEL***

Univerbel est une entreprise de fabrication de vitres latérales, de lunettes arrières chauffantes et de pare-brise pour automobiles. Elle emploie 720 personnes dont 600 ouvriers (chiffres de l'année 1993). Sans faire son historique disons que du milieu des années 1970 jusqu'au début des années 1980, la situation de crise que vit le secteur verrier en Wallonie (région de Belgique) entraîne une restructuration profonde et la fermeture d'usines ainsi que de nombreux licenciements. Dans ce contexte Univerbel « pose » la question de sa survie en voyant ses effectifs chuter de 822 travailleurs en 1979 à 337 travailleurs en 1982. Une politique de diversification et d'élévation de la qualité des produits est alors entamée. De 1984 à 1992 Univerbel poursuit une courbe de croissance (le chiffre d'affaires d'Univerbel est passé de 500 millions FB en 1983 à plus de 4000 millions FB en 1992) avec, parallèlement, un développement de son volume d'emploi.

Précisons les logiques d'action managériales qui président au redéploiement industriel. Le début des années 1980 est un tournant dans les orientations stratégiques de l'entreprise. Celle-ci est sous l'onde de choc de la restructuration traumatisante du secteur. En 1983, Univerbel travaille principalement avec deux clients : Renault et Austin Rover. La direction de l'époque décide de diversifier sa clientèle et ipso facto ses produits, avec en sus l'objectif d'améliorer l'offre de l'entreprise en répondant mieux aux critères de qualité qui prévalent dans le secteur. La question qui se pose est de savoir comment gérer une production de grandes ou moyennes séries de produits diversifiés et de qualité.

Les réponses mises en place par le management sont en fait multiples. La logique d'action managériale se marque tout d'abord sur plusieurs volets du système technico-organisationnel de l'entreprise, à savoir : (1) l'introduction d'un système planifié et informatisé de gestion de la production, (2) la poursuite d'un programme de modernisation technique dans le sens d'une plus grande intégration des opérations par la machine (avec l'entrée en force des technologies électronique et informatique), (3) le développement

d'une politique de « management participatif » et d'amélioration de la qualité (« cercles de progrès », « groupes de qualité intégrés », réunions d'équipes autour des résultats de production) articulée avec la formalisation accrue de nouveaux objectifs mensuels de production : plus seulement le rendement, mais aussi la qualité, le taux d'utilisation des machines.

Au niveau de la gestion de la main-d'œuvre, l'entreprise a élevé les niveaux de formation requis à l'embauche. Depuis une dizaine d'années en effet, l'entreprise développe une politique de renouvellement de la main-d'œuvre allant dans le sens du rajeunissement et de l'élévation du niveau d'études de base (voir tableau 1 ci-après). Cette politique s'est développée à la faveur de la croissance des activités de l'entreprise depuis 1984.

TABLEAU 1  
Pyramide des âges et niveaux d'études chez Univerbel

---

PYRAMIDE DES ÂGES

Moyenne	35 ans	Min. 18 ans Max. 62 ans
Distribution	$18 \leq \hat{\text{Age}} \leq 30$	49 % de l'effectif total
	$31 \leq \hat{\text{Age}} \leq 40$	22 % de l'effectif total
	$41 \leq \hat{\text{Age}} \leq 50$	21 % de l'effectif total
	$\hat{\text{Age}} \geq 51$ ans	8 % de l'effectif total

NIVEAUX D'ÉTUDES\*

A2	25 % (dont 5 % ont + de 11 ans d'ancienneté)
A3	27 % (dont 18 % ont + de 11 ans d'ancienneté)
A4	28 % (dont 18 % ont + de 11 ans d'ancienneté)
Sans diplôme	19 % (dont 59 % ont + de 11 ans d'ancienneté)

---

\* A. Les pourcentages sont calculés sur base d'un échantillon aléatoire de 134 ouvriers répartis dans les deux ateliers étudiés (soit un échantillon représentant 49 % de l'effectif total de ces ateliers).

B. Nous avons regroupé les niveaux d'études en quatre catégories prises en considération par le management, à savoir : le niveau A2 qui comprend les diplômes de l'enseignement secondaire supérieur (général, technique et professionnel), le niveau A3 correspondant aux diplômes de l'enseignement secondaire inférieur général et technique, le niveau A4 équivalant à un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur professionnel, et les sans qualification. Cette classification A2, A3, A4 prégnante dans l'entreprise s'inspire de celle qui était en vigueur dans le système d'enseignement belge avant 1970. Elle perdure depuis lors, mais avec une signification légèrement différente.

En outre la formation continue du personnel, ancien ou surtout nouvellement engagé, prend de l'importance. Elle prend une double figure. D'une part, elle a les traits d'une logique de formation continue assez classique (formation « sur le tas » ou scolaire visant surtout la transmission de savoirs



et savoir-faire techniques)<sup>6</sup>. Elle est alors présente pour accompagner l'insertion et la promotion des jeunes diplômés recrutés ou servir d'instrument d'adaptation au changement technique. Plus encore, dans cette entreprise, elle prend les traits plus diffus d'une politique de socialisation aux objectifs de gestion élargis (qualité, rendement, taux d'utilisation des machines), aux nouveaux modèles de comportement valorisés (coopération, transmission d'informations, vigilance et responsabilité dans un rapport gestionnaire au travail, etc.). Dans ce cas, il ne s'agit d'ailleurs pas d'activités réellement thématiques comme des formations : on parle davantage de politique de qualité ou de management participatif. Pour notre part, nous y avons vu un vecteur important de la construction par la direction d'un stock commun de ressources cognitives ou comportementales qui sont valorisées comme des savoirs ou des savoir-faire indispensables à la mise en œuvre d'une norme de gestion systémique. La formation, implicite ou discrète, est ici à la fois de nature cognitive et normative. Elle contribue à la mise en place d'un mécanisme de coordination dans les ateliers basé sur la standardisation des compétences.

### UN ESPACE SOCIAL EN TRANSITION

Bien que les actions managériales ne bouleversent pas fondamentalement la structure organisationnelle de l'entreprise, elles touchent fortement à l'espace social des ateliers de production. La combinaison de l'ensemble des actions initiées par le management conduit à une transformation de la morphologie du salariat et des règles du jeu que constituent les principes de hiérarchisation et de mobilité au sein de l'espace social des ateliers. Ainsi, observe-t-on une prédominance quantitative des jeunes diplômés sur les anciens sans diplôme. Par ailleurs, alors que l'ancienneté était la base clé de la hiérarchisation permettant non seulement la progression dans les classifications mais entraînant un relatif prestige, elle s'effrite à présent car elle ne garantit plus ni promotion, ni même une protection contre un déplacement contraint vers un secteur ou un poste de travail moins valorisés. Bref, les règles du jeu, les structures de l'espace social de l'atelier sont en train de se transformer sous l'effet des décisions et pratiques managériales, sans pour autant qu'on puisse avancer qu'il s'agit seulement ou principalement d'effets intentionnels. Tout se passe comme si l'espace social avait

---

6. Nous n'avons pas obtenu de données très précises pour quantifier l'effort de formation. Tout au plus nous avons pu déterminer l'espérance de formation en 1991, sans confondre l'ensemble des travailleurs (ouvriers ou employés) ni les formes de transmission (« sur le tas » ou scolaires). Ainsi l'espérance de formations formelles pour les ouvriers était de 4733 (le nombre d'heures de formation sur l'année) divisés par 564 (l'effectif des ouvriers), soit 8,4 heures.

quitté un état d'équilibre relatif dans lequel apparaissaient quasi naturalisés les principes de classement, les règles de mobilité ou, plus quotidiennement encore, les relations dans l'atelier entre salariés ou avec la maîtrise et les cadres. Cet univers est à présent déstabilisé. L'espace social de l'atelier est dans un état de transition où se forment progressivement de nouvelles règles du jeu, de nouveaux principes de hiérarchisation, de mobilité horizontale ou verticale, parmi lesquels figurent la formation initiale et continue, l'implication dans le travail ou la recherche d'améliorations locales.

Ce processus s'effectue dans un flou et une relative opacité aux yeux mêmes des différents acteurs. Le produit des politiques managériales déstabilise les principes de classement antérieurs, dévalorise certains atouts traditionnels (tels que l'ancienneté ou le « tour de main ») alors que d'autres propriétés sont valorisées (comme le niveau d'études, la capacité d'apprentissage, la disposition à coopérer...) sans qu'il ne s'agisse de critères explicitement ou formellement reconnus, et a fortiori négociés. De ce fait, des travailleurs qui se sentaient en position forte dans l'atelier, car ils avaient accumulé une grande expérience de travail, se voient parfois déclassés en faveur de jeunes plus diplômés et mieux disposés à entrer dans un processus de formation continue. Soulignons que les travailleurs ont finalement peu de poids sur cette transformation ; c'est un processus initié par la direction qui n'en maîtrise pas non plus tous les effets même si elle développe un discours légitimateur qui se réfère aux changements techniques, aux exigences des clients, aux législations, etc. Ce processus génère une forte tension dans les ateliers entre « anciens » et « jeunes A2 ». Il produit également un sentiment d'incertitude, de flou voire d'arbitraire, dans un univers où les anciennes évidences semblent fragilisées : l'ancienneté n'est plus un critère évident de mobilité ou de protection ; les écarts de salaire liés à l'ancienneté non plus, les « mentalités » des travailleurs, des chefs ou des équipes paraissent aussi avoir bien changé.

Face aux transformations de l'espace social, comment réagissent alors les salariés ? Quelles sont leurs logiques d'action, orientant non seulement leur rapport au travail ou à l'emploi mais aussi leur rapport à la formation ? Au travers des interviews – voir la note méthodologique présentée à la fin de cet article – nous avons distingué quatre logiques d'action : lutte contre le déclassement, retrait, insertion, progression. Pour comprendre ces logiques d'action, nous allons d'abord montrer les modèles culturels prégnants dans l'atelier et leurs relations avec l'âge, l'ancienneté, la période de socialisation initiale au travail. Nous montrerons par la suite comment ils donnent lieu à des pratiques différentes selon la position du salarié dans l'espace social en transformation.

## ***DEUX MODÈLES CULTURELS EN PRÉSENCE***

L'analyse structurale des entretiens (Hiernaux 1995) permet de dégager deux modèles culturels opposés parmi les salariés interviewés. Il s'agit bien sûr d'idéaux types où les traits sont accentués de façon à donner à comprendre la logique qui guide l'appréhension de la réalité d'un acteur. De telles épures ne sont donc pas automatiquement identifiables à la conduite de tel ou tel acteur concret.

L'opposition des deux modèles s'exprime tout particulièrement autour de trois plans génériques : primo, le rapport au temps et le sentiment de maîtrise de son avenir ; secundo, le rapport aux valeurs et les stratégies valorisées ; tertio, le rapport social (images de la structure sociale de l'entreprise). Mettons tout d'abord en évidence ces différences de représentations (représentations A versus représentations B), pour ensuite voir en quoi elles interviennent dans les relations et rapports sociaux au sein de l'atelier.

### ***Des représentations opposées***

#### *Rapport au temps et maîtrise de son avenir professionnel*

##### *– Représentations A1*

Le travailleur cherche à contrôler son destin professionnel ; il dispose d'une capacité relative de poursuivre ses ambitions ainsi que d'améliorer sa situation économique et sociale (le but étant parfois de sortir du statut d'ouvrier pour accéder au statut d'employé). En accord avec ce trait, l'accent est mis sur une construction intentionnelle du futur et des récompenses différées (une tension vers l'avenir). Il pourra sacrifier ses temps de repos dans l'usine ou certains moments de ses loisirs ou vie de famille en vue d'atteindre ses projets professionnels. Un travailleur nous confiait au sujet des conditions de sa promotion dans l'entreprise :

*« J'ai fait beaucoup d'heures supplémentaires, je me suis toujours mis à la disposition chaque fois qu'on me le demandait. Oui, je crois qu'il y a moyen ici dans l'entreprise... enfin si on montre sa bonne volonté ».*  
(polyvalent, 30 ans, 4 ans d'ancienneté, diplôme A2)

##### *– Représentations B1*

Le rapport au temps est davantage empreint d'une référence au présent ou au passé que d'une tension vers l'avenir. La possibilité de pouvoir maîtriser son avenir dans l'entreprise paraît faible. D'ailleurs, une certaine inclination à utiliser le registre de la chance ressort des interviews (avoir la chance de connaître les belles années, d'être resté dans l'entreprise malgré

les restructurations...). Le recours à une force extérieure à soi se trouve au sujet de la formation (avoir la chance d'être choisi) ou encore en ce qui concerne les problèmes d'emploi dans l'entreprise (« *Je parle de celui qui a eu la chance dernièrement d'avoir un contrat définitif* »). L'environnement dans lequel le travailleur évolue lui apparaît difficilement maîtrisable, ce qui le conduit à limiter ses projections dans le temps, ou alors les anciennes règles du jeu doivent être restaurées (telles la promotion à l'ancienneté, la négociation et l'action collective, etc.). Remarquons que l'ancienneté est un critère relativement indépendant d'un projet individuel.

Le travailleur manifeste aussi une préférence pour les gratifications immédiates par rapport à celles différées. En ce sens, des ouvriers regrettent qu'il n'existe plus de primes au rendement.

### *Rapports aux valeurs et stratégies valorisées*

#### *- Représentations A2*

Le travailleur donne ici priorité à la stratégie individuelle plutôt qu'à l'action collective, ou alors cette dernière s'inscrit comme moyen dans une stratégie individuelle. Une haute valeur est placée dans la réussite personnelle et la voie du succès est vue en termes d'effort individuel réfléchi. Ainsi, la formation sera par exemple un moyen de poursuivre une mobilité ascensionnelle ou une ressource pour ne pas être dépassé par la rapidité des évolutions technologiques ou par l'élévation des niveaux d'embauche, comme en témoignent les deux extraits d'entretien ci-après :

« *Mais enfin, je vais essayer d'aller le plus loin possible ici, et dans ce cadre-là, je vais essayer de suivre les formations d'usines* ». (Visiteur, 24 ans, 1 an d'ancienneté, Diplôme A2) — « *Il n'est pas dit que dans quelques années, sur les nouveaux fours encore plus compliqués, la direction ne réclame pas un diplôme d'informaticien, pour venir mettre en route les fours. À ce moment là, je serai peut-être dépassé tout comme ceux, des plus anciens, qui tentent de passer pour le moment. Mais ça sera à moi d'essayer de me tenir au courant par une formation* ». (Polyvalent, 30 ans, 4 années d'ancienneté, diplôme A2)

Cette posture, axée sur la poursuite volontariste d'un projet personnel, n'exclut cependant pas le recours aux coopérations, lesquelles relèvent d'une stratégie instrumentale et non d'une fusion affective au groupe ou d'une morale du devoir-s'aider-entre-camarades. En fait, nous pouvons remarquer une forme d'incorporation de la réflexivité dans tous les choix d'action. Par exemple, la coopération est le fait d'une réflexion sur sa pertinence eu égard à des objectifs que l'on s'est donné, réflexion du type :

*« Je coopère avec la maintenance, ainsi ça me permet de résoudre plus rapidement des pépins dans ma production, et d'améliorer le fonctionnement de ma machine. Donc je dois moins contrôler le processus de fabrication et dès lors j'ai plus de temps pour vérifier la qualité de la production, ce qui me permet sans trop de stress de respecter les normes de productivité, et finalement d'assurer ou de conforter ma position dans l'entreprise ».* (régleur découpe, 28 ans, 9 ans d'ancienneté, diplôme A2).

L'autoréalisation de soi ne se confond néanmoins pas avec l'égoïsme. Au contraire, elle s'articule à un équilibre et une réciprocité dans les relations interindividuelles. Nous avons constaté que généralement l'action est réfléchie dans la perspective d'un jeu à somme croissante, c'est-à-dire où à terme tout le monde est gagnant (collectivement et personnellement).

#### *- Représentations B2*

L'accent est mis sur l'entraide, la solidarité et la loyauté au groupe (avoir une équipe soudée, de bons camarades, etc.) plutôt que sur la réussite personnelle et l'effort individuel. L'adoption d'une stratégie d'action collective apparaît au travailleur comme le principal moyen pour améliorer sa situation. En particulier, le recours à l'action organisée par les syndicats est perçu comme le moyen d'élever le salaire et les conditions de travail de l'ensemble des ouvriers. À cet égard, un ouvrier de plus de 25 années d'ancienneté déplore ce qu'il appelle la mentalité d'Univerbel, une mentalité où, sans prendre de risques, les travailleurs cherchent à bénéficier des améliorations de salaire arrachées aux patrons par les ouvriers (les vrais) d'autres usines du groupe qui ont eu recours à la grève.

*« On a eu en 1991 des primes, mais c'est ceux de Soviglass qui ont fait un mois de grève. Eux, ils ont fait un mois de grève pour avoir ce qu'ils ont eu, et nous, on a eu sans faire grève (...) Donc, c'était à nous autres de mener la barque pour que les ouvriers des autres sites puissent avoir, car eux ils ne peuvent pas faire grève, ils chôment déjà trois jours par semaine. Mais après quatre jours, la grève craque déjà. Il y a failli avoir de la bagarre (...) Le délégué a dit : moi je veux bien me battre contre la direction, mais pas entre ouvriers. Tout à fait logique ».* (Régleur, 45 ans, 25 ans d'ancienneté, diplôme A3)

#### *Rapport social (les images de la structure sociale de l'entreprise)*

Il convient d'attirer l'attention sur le fait qu'au côté des valeurs, normes et attitudes typiques, les travailleurs ont une image de la structure sociale de l'entreprise. Deux images opposées émergent de l'analyse des interviews.

- Représentations A3

Image d'un espace social qui comporte différentes strates auxquelles correspond une distribution inégale des avantages (des points de vue monétaire, conditions d'emploi et de travail, status et prestige, etc.). Se donnant les moyens et l'ambition, des possibilités existent pour gravir des échelons.

- Représentations B3

Espace social perçu selon un « modèle dualiste », scindé en deux : il y a « nous » et « eux ». D'un côté, les patrons, les cadres et les contremaîtres qui ont le pouvoir, et d'autre part les ouvriers de la production. Cette distinction eux/nous se retrouve tout spécialement dans les passages d'interview qui traitent de la nouvelle norme de gestion : il y a « eux » qui portent la nouvelle norme et « nous » qui « nous » en accommodons.

*Synthèse des modèles*

Les relations d'association et d'opposition entre les représentations révèlent l'existence de modèles culturels différents : un premier modèle qui se traduit au travers de l'association entre les représentations A1, A2, A3, et un second qui compose les représentations B1, B2, B3. Pour synthétiser cette double réalité culturelle, nous reprenons ci-après quelques termes clés des systèmes de représentation en présence.

Un premier modèle culturel (MCA) associe une tension vers l'avenir, une mobilité professionnelle selon la compétence, une stratégie individualiste, une coopération instrumentale, la vision d'un espace social stratifié et de la participation à un jeu à somme croissante. Le second modèle (MCB) associe quant à lui une référence au passé, une mobilité selon l'ancienneté, une loyauté au groupe ouvrier, une solidarité de type fusionnelle, la conception d'un espace social dualiste où le jeu est à somme nulle.

TABLEAU 2

**Une structure parallèle d'opposition des représentations**

	MODÈLE CULTUREL A (MCA)	Versus	MODÈLE CULTUREL B (MCB)
Rapport au temps	Projection (avenir)	Vs	Référence au passé, gratification immédiate
	Mobilité selon la compétence	Vs	Mobilité selon l'ancienneté
Rapport aux valeurs	Stratégie individualiste	Vs	Loyauté au groupe (action collective)
	Coopération instrumentale	Vs	Solidarité fusionnelle
Rapport social	Espace social stratifié	Vs	Espace social dualiste
	Jeu à somme croissante	Vs	Jeu à somme nulle

Nous voudrions suggérer ces modèles culturels au travers de deux images qui nous sont apparues après l'analyse : d'une part, celle de l'alpiniste et, d'autre part, celle du rugbyman. L'utilisation de telles analogies, malgré leurs limites certaines, permettent, dans un souci de communication, de dénommer les modèles culturels. Relevons quelques grands traits de ces analogies.

L'alpiniste cherche à gravir une montagne, strate par strate. Des heures de souffrance pour une ultime satisfaction : l'atteinte du sommet. Pour ce faire, l'alpiniste évalue tout d'abord de manière la plus réaliste qu'il peut les difficultés auxquelles il va être confronté. Il pose alors une série de scénarios qui sont conditionnés par un état des lieux : quel est l'état de ses forces et de sa technique ? Quelle est la météo prévue ? Quelles sont les voies qui peuvent être empruntées ? L'alpiniste peut grimper seul ou se mettre en cordée, dans la mesure où celle-ci est efficace et où elle ne risque pas de compromettre son ascension. D'ailleurs les membres de la cordée, qui s'estiment incapables d'accéder au sommet, ont la possibilité de s'arrêter et de se reposer sur une strate. Les autres pourront poursuivre. Au cours de l'ascension, la réflexion est constamment présente : où accrocher ses doigts, puis déposer son pied ? Est-il opportun d'enfoncer un piton à cet endroit ou à un autre ? Faut-il grimper par la gauche ou par la droite ? Etc.

La figure du rugbyman suggère l'image d'un homme robuste qui s'intègre dans une équipe et joue contre une autre. L'équipe prend le pas sur l'individu : nous appartenons à l'équipe de Joly-Brissac, vive Joly-Brissac. Un puissant sentiment d'appartenance soude le groupe ; se sont des camarades. D'ailleurs, une des images les plus fortes d'une partie de rugby est incontestablement la mêlée : les hommes sont imbriqués, presque indiscernables, les bras sur les épaules, tous unis contre l'adversaire. Des individualités peuvent exister mais elles doivent rester au service de l'équipe (le capitaine de l'équipe y veille). En outre, le jeu se passe toujours par un mouvement qui prend appui sur l'arrière. Chaque point marqué profite à l'équipe entière et procure une joie intense.

Eu égard à ces deux analogies, nous parlerons du modèle culturel de l'ouvrier « alpiniste » pour désigner MCA et du modèle culturel de l'ouvrier « rugbyman » pour désigner MCB.

### ***Modèles culturels et espaces-temps de socialisation***

Ces modèles culturels ne se distribuent pas au hasard dans l'atelier : celui de l'ouvrier « alpiniste » (MCA) est plus fréquent chez les ouvriers les plus scolarisés et relativement jeunes alors que celui de l'ouvrier « rugbyman » (MCB) a été observé chez les ouvriers plus âgés, anciens et moins diplômés. Ces derniers ont de plus connu de fortes luttes au tournant des

années 1980. C'est dire que ces modèles culturels renvoient à des conditions de socialisation initiales différenciées. De ce fait, ils réfèrent à l'expérience de l'état du système scolaire, du système économique ou de l'entreprise, à un moment historique donné. En ce sens, un *effet de génération* joue sur le modèle culturel (avoir fait l'expérience d'une première socialisation dans les années 1950 et 1960 ou dans les années 1970 et 1980...).

En outre, on peut formuler l'hypothèse que l'expérience même du travail dans l'atelier s'est faite différemment et a produit des effets socialisateurs différents. Plus exactement la socialisation au travail, aux règles du jeu implicites réglant la coopération dans l'équipe, les échanges avec les contremaîtres ou les ingénieurs, l'implication au travail s'est effectuée dans deux états différents de l'espace social et de ses règles du jeu. Pour les anciens, la socialisation a non seulement été relativement longue, mais on peut émettre l'hypothèse qu'elle s'est opérée avec des règles du jeu relativement stables. Pour les plus jeunes, le travail de socialisation n'a pas toujours été aussi long, mais il est largement perturbé en raison de l'état de transition où se trouve l'espace social. Non seulement, comme nous l'avons déjà souligné, les règles anciennes de mobilité ou de promotion sont perturbées, mais les règles plus quotidiennes de coopération et d'échange sont elles aussi déstabilisées et de nouveaux compromis sont loin d'être trouvés au sein des équipes, entre équipes ou entre les ouvriers et la maîtrise. Plus encore, les anciens ne parviennent plus à transmettre et à faire accepter un certain nombre d'évidences concernant la nécessité de « se serrer les coudes », de ne pas contribuer au relèvement des normes de production, de se ménager une autonomie et un temps à soi dans le travail de production. Cette situation pourrait être l'indicateur d'une relative anomie de l'espace social des ateliers, d'une panne relative de ce que Jean-Daniel Reynaud (1989) appelle la régulation autonome.

On peut prendre la mesure de la déstabilisation des règles du jeu quotidiennes dans l'atelier en mettant en perspective les lectures quasi symétriques faites en ce qui concerne l'évolution des ateliers. Elles portent d'une part sur les relations au sein des équipes de travail, d'autre part sur les relations à la maîtrise.

Les anciens ont pour la plupart une lecture négative des évolutions : l'ambiance de travail, la qualité de l'entraide entre travailleurs se sont dégradées. Des équipes ou des individus cassent des règles aussi évidentes que le fait de ne pas « en faire trop », de ne pas dépasser de façon flagrante les normes de production. Par ailleurs, la « communication » passe de plus en plus mal entre équipes, voire au sein des équipes, alors même que les contremaîtres n'ont plus que ce mot là à la bouche. Les échanges ne se limitent plus qu'à la transmission d'informations fonctionnelles liées



au travail, transmission formalisée alors que les conversations quotidiennes sur l'univers hors-travail disparaissent. Les relations à la maîtrise se sont elles aussi dégradées ; elles sont fonctionnelles et distantes alors qu'elles étaient auparavant plus quotidiennes, à la fois plus rudes voire autoritaires mais pas exclusivement centrées sur le travail. Les extraits d'entretien suivants donnent une illustration de cette lecture de l'évolution des ateliers.

*« Avant, on s'aidait les uns les autres. Si un jour j'avais une défaillance, une migraine, n'importe quoi, mets toi dans un coin, repose toi un petit peu, je vais travailler à ta place. Mais la semaine suivante, c'était peut-être l'autre, mais ici non c'est chacun pour soi. (...) Je serai content quand je terminerai, je veux bien donner ma place à un jeune tout de suite, parce que les jeunes entre eux, ça peut aller mais les jeunes avec les anciens... Dernièrement, j'ai eu l'occasion de travailler avec deux anciens, on a eu une journée de travail fantastique, on n'avait rien à leur apprendre ; ça se faisait automatiquement. On ne se cherche pas noise, on ne veut pas se faire mourir au travail. On se partage le boulot. »* (Raccommodeur du four, ancien brigadier, 49 ans, 33 ans d'ancienneté, diplôme primaire). *« C'est plus comme dans le temps qu'on faisait un groupe, on discutait, on était content. Nous autres, quand on arrivait le lundi, on racontait ce qu'on avait fait le week-end. Mais maintenant c'est terminé. Maintenant, quand on arrive, tous les jours au matin, que ce soit le lundi ou le vendredi, la première chose que les gars font, c'est d'aller voir dans le cahier, qu'est-ce que l'autre a fait (comme rendement etc.) Pour essayer de faire plus »* (...) *« Le contremaître, il passait dans la chaîne, il disait bonjour à tout le monde, tandis qu'ici vous ne voyez jamais personne. Quand il y a un problème, ils viennent, quand il y a un problème de qualité, ils sont là. (...) Moi je leur ai déjà dit : Au lieu de rester dans vos cages à poule, vous n'avez qu'à descendre pour dire bonjour aux gens* (ancien brigadier, 44 ans, 26 ans d'ancienneté, déplacé comme aide-régleur sur les machines à commande numérique de la découpe ; diplôme technique secondaire court).

À l'inverse, les plus jeunes, souvent incriminés par les anciens, considèrent que les relations avec la maîtrise se sont améliorées, qu'un dialogue s'est substitué à des relations autoritaires.

*« Depuis deux ans, le dialogue est beaucoup plus ouvert, disons entre ouvrier et contremaître, et ça pour moi c'est un grand point ; parce qu'avant, c'était plutôt une rivalité. À la limite, on a beau dire le chef c'est le chef ? Avant, qu'est-ce qui se passait, on voyait le chef arriver, on avait peur. Mais la mentalité change. Maintenant le chef, quand il vient, on discute, on se serre la main, on ne parle pas spécialement que travail ; il faut être logique, on n'est pas des animaux ou des esclaves. Il faut discuter un petit peu autre chose que le boulot. On discute de la pluie ou du beau temps, après on revient au boulot « il faudrait essayer de faire ça, car cela ne fonctionne pas ». Le dialogue a apporté beaucoup sur la qualité et l'état des machines. »* (régleur découpe, 28 ans, 9 ans d'ancienneté, diplôme A2).

La coopération et l'entraide entre travailleurs restent par ailleurs des valeurs hautement importantes, mais avec sans doute une signification différente de celle qui lui est accordée par les anciens, car elles ne sont plus perçues comme des remparts permettant seulement de se protéger ou de se créer des marges de manœuvre vis-à-vis de la direction, mais comme des moyens utiles à la réalisation d'un compromis entre ses propres objectifs comme travailleurs et ceux de la direction. « Si tout le monde est gagnant », le travailleur comme la direction, on ne voit pourquoi on ne coopérerait pas à l'amélioration de la qualité ou du rendement, si la contribution n'est pas unilatérale.

*« Le planning nous demande un effort. Nous on demande à la hiérarchie, un effort pour améliorer la machine. Parce que tout est lié, si la machine est meilleure, on fera meilleur. Sinon, on reste sur la même moyenne. Le dialogue commence à s'instaurer avec ces panneaux là (indiquant les normes de rendement, de qualité, de taux d'utilisation de la machine d'une ligne le mois précédent). On s'aperçoit que ce mois-ci n'a pas été bon, on va essayer de faire mieux, on s'aperçoit qu'on a eu des problèmes avec tel modèle, quand le contremaître passe, on dit : « écoute tel modèle ne va pas très bien ici, mais bien sur l'autre machine. Pourquoi ne pas le faire sur cette machine là ? » (régleur découpe, 28 ans, 9 ans d'ancienneté, diplôme A2)*

### ***POSITIONS ET LOGIQUES D'ACTION OUVRIÈRES***

Pour comprendre complètement les logiques d'action ouvrières, il convient de croiser aux modèles culturels la position des salariés dans l'espace social des ateliers. Ces positions sont bien entendu liées à la logique managériale de transformation de l'espace social des ateliers. En effet, l'introduction de nouveaux critères d'efficacité productive, les investissements dans l'informatisation et des technologies à forte composante électronique, l'engagement de jeunes diplômés, la priorité donnée à la compétence plutôt qu'à l'expérience, l'offre de formation, etc., sont autant de facteurs qui transforment l'espace social et jouent sur les positions des travailleurs au sein de celui-ci ; certains travailleurs se trouvant alors plus en phase que d'autres avec la logique managériale. Autrement dit, selon les nouveaux principes de classement, ils sont ou non avantagés, avec des probabilités objectives de pouvoir ou non se maintenir dans l'emploi ou de progresser. De plus, leur système de représentations et de croyances (modèles culturels) se voit renforcé, matérialisé ou au contraire nié, perturbé par les évolutions matérielles et sociales de l'entreprise. En définitive, il apparaît ainsi que le même modèle culturel peut donner lieu à des logiques d'action différentes selon la position occupée dans l'espace social en transformation.

Si nous nous référons aux attributs des salariés, leur position se lit au travers des indicateurs suivants : le niveau d'études initial, le statut d'emploi, l'âge, l'ancienneté et la fonction. Le tableau 3 reprend la répartition de ces variables. Pour ce faire, nous avons attribué aux différentes variables un signe + ou - selon l'écart qui peut exister entre les modalités propres à chacune des variables, situées dans l'espace social de l'atelier. Précisons cette convention pour les différentes variables évoquées :

- âge : on est plus ou moins âgé (ordre : -- < - < + < ++);
- ancienneté : on est plus ou moins ancien dans l'entreprise (ordre : -- < - < + < ++);
- niveau d'études : on est plus ou moins diplômé (ordre : -- < - < +);
- statut d'emploi : on est plus ou moins stabilisé dans l'emploi (ordre : - < +);
- fonction ou classement : on a une fonction plus ou moins qualifiée (ordre : - < +).

TABLEAU 3

**Les indicateurs, attachés aux travailleurs, de position dans l'espace social**

<i>Positions</i>	<i>Âge</i>	<i>Ancienneté</i>	<i>Niveau d'études</i>	<i>Statut</i>	<i>Fonction</i>
Position 1	--	--	+	-	-
Position 2	-	-	+	+	+
Position 3	+	+	-	+	+
Position 4	++	++	--	+	-

Ce tableau doit se lire comme suit : par exemple, la position 1 regroupe, eu égard à notre échantillonnage restreint<sup>7</sup>, les travailleurs les plus jeunes, les moins anciens, au niveau d'études relativement élevé, au statut précaire (contrat à durée déterminée), dont la fonction est peu qualifiée (bas de l'échelle). Autre exemple, la position 4 est occupée par les travailleurs

7. Pour rappel, nous partons d'une analyse intensive des pratiques et des discours à partir d'un échantillon limité mais très contrasté d'acteurs. Nous devons admettre qu'un élargissement de la population interviewée aurait pu mettre au jour d'autres positions et logiques d'action. Par exemple, il est probable que des ouvriers spécialisés, par exemple jeunes, avec un très bas niveau d'études, pourrait adopter une cinquième logique d'action. Or, nous avons après coup constaté que notre échantillon ne comprenait pas de tels ouvriers. Les deux ouvriers spécialisés rencontrés étaient des jeunes, diplômés de l'enseignement secondaire général. En outre, ces deux jeunes avaient été recrutés, avons-nous appris par après, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois.

les plus âgés, les plus anciens, les moins qualifiés, stabilisés dans l'emploi, dont la fonction est peu qualifiée (comme on le verra, ils ont en général vécu un déclassement).

Ces balises étant posées, nous pouvons maintenant dégager les logiques d'action et ce, en privilégiant une entrée par l'âge et l'ancienneté. Le tableau 4 reprend les traits essentiels des logiques d'action qui s'articulent autour du rapport au travail, à l'emploi, à la formation dans l'entreprise.

Les anciens, proches du modèle culturel de l'ouvrier « rugbyman », tendront soit à *lutter contre un déclassement* potentiel ou effectif, soit à *adopter une position de retrait*, et ce principalement en fonction des chances objectives qui s'offrent à eux. Les premiers disposent d'atouts un peu meilleurs (cf. tableau 3, position 3) : une ancienneté et un âge importants certes, mais relativement moindre que les tenants de la logique du retrait (40 ans versus 50 ans environ), une professionnalité et un type de qualification un peu meilleurs. Ils luttent contre un déclassement qu'ils ont soit vécu ou dont ils voient les signes chez certains de leurs camarades de travail, en cherchant à démontrer qu'ils peuvent encore arriver à suivre le mouvement autant que les « A2 ». Leur logique est alors ambivalente au sens où ils cherchent simultanément à s'adapter, à s'investir quand la direction leur propose de participer aux formations, tout en dénonçant les nouvelles règles du jeu, la perte d'efficacité de l'ancienneté, la transformation des rapports de travail autant entre collègues qu'avec la maîtrise. Autrement dit, ils sont entre une logique de dénonciation et une logique de conversion. Les ouvriers en retrait n'ont pas la même ambivalence. Le retrait est un repli à la fois subi et recherché par un individu qui voit le monde de l'entreprise se transformer et évoluer selon une logique qui tend à nier ses valeurs et son identité ouvrières : l'entraide a fait place à la concurrence, les capacités physiques aux diplômes, les rapports bureaucratiques aux rapports personnalisés, etc. Un ressentiment à l'égard des jeunes peut alors se développer et une nostalgie à l'égard d'une solidarité ancienne entre les travailleurs. Cette logique du retrait se développe lorsque les chances objectives de jouer le nouveau jeu apparaissent singulièrement compromises (cf. tableau 3, position 4). Les ouvriers en retrait ne sont évidemment en aucune manière demandeurs de formation.

À l'inverse, les jeunes plus scolarisés, plus investis dans les initiatives managériales, ceux que les anciens dénomment souvent les « A2 » ou les « jeunes », partagent le modèle culturel de l'ouvrier « alpiniste ». Les logiques d'action des « jeunes » se différencient aussi selon leur position dans l'espace social de l'entreprise, selon qu'ils disposent d'un statut précaire (stage de 6 mois subventionné par l'office étatique de l'emploi, contrat d'emploi à durée déterminée) ou plus protégé (contrat à durée indéterminée), selon leur ancienneté et leur âge, selon le poste et la qualification (plus ou moins

TABLEAU 4  
Les logiques d'action ouvrières

	Logique d'insertion	Logique de progression	Logique de lutte contre le déclasserment	Logique de retrait
<b>Caractéristiques objectives (âge ; niveau d'études ; ancienneté ; statut d'emploi)</b>	18 à 25 ans ; A2 ; 0 à 1 ans ; statut précaire (contrat à durée déterminée)	Environ 30 ans ; A2 ; ancienneté 5 à 10 ans ; statut stable (contrat à durée indéterminée et en progression dans l'entreprise)	Autour des 40 ans ; A3 (dipl. techn. court) ; 20 ans, longue expérience de métiers et de postes qualifiés ; statut stable mais expérience du déclasserment	± 50 ans, proches de l'âge de la prépension ; pas de diplôme ou primaire au maximum ; statut stable, postes non qualifiés, expérience de déclasserment
<b>Image de soi et rapport à l'emploi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sentiment de vulnérabilité face au chômage et projet de stabilisation et de progression dans l'entreprise</li> <li>• emploi = salaire et moyen de réalisation de soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• confiance en soi et volonté de promotion professionnelle et sociale (dans ou hors de l'entreprise)</li> <li>• rapport de négociation souvent individuelle avec l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sentiment de déni de ses capacités et contributions ; lutte pour défendre les acquis individuels et collectifs ;</li> <li>• sentiment aigu de la disparition des anciennes règles du jeu ; déense de l'ancienneté et valorisation de la lutte collective</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ressentiment face aux changements dans l'entreprise (normatifs surtout) ; stratégie de maintien dans l'emploi au moindre coût.</li> </ul>
<b>Rapport au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fort investissement dans le travail, même si le travail actuel n'est pas forcément l'idéal</li> <li>• posture d'exploration du travail et du système technique ; recherche de participation</li> <li>• relations ludiques avec les autres jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• posture gestionnaire face à la machine ; valorisation de la créativité technique, de l'autonomie dans le travail ;</li> <li>• posture coopérative avec d'autres équipes et services</li> <li>• lecture positive des changements du travail et des relations de travail</li> <li>• valorisation du management participatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valorisation du travail, et de la compétence acquise par l'expérience, de l'effort au travail</li> <li>• ambivalence à l'égard du « management participatif »</li> <li>• lecture négative des évolutions du travail et relations de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implication dosée au travail</li> <li>• lecture négative des évolutions des relations de travail ; valorisation de la solidarité, des normes de coopération des « anciens »</li> <li>• abstention vis-à-vis des initiatives « participatives »</li> </ul>
<b>Rapport à la formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• auto-formation volontariste valorisation des formes non scolaires de formation</li> <li>• demande de formation car formation = moyen de se stabiliser</li> <li>• pas d'accès à la formation formelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• demande de formation car formation = moyen de progression ;</li> <li>• expérience de formation continue</li> <li>• légitimation d'un accès sélectif à la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• formation vue comme « une chance » pour tous, comme un moyen de « rester dans le coup »</li> <li>• formation = épreuve pour l'image de soi</li> <li>• pas toujours accès à la formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pas de demande de formation ; « place aux jeunes »</li> </ul>

qualifié et valorisé). Les plus jeunes et les moins stabilisés dans l'entreprise (cf. tableau 3, position 1) ont ainsi une *logique d'insertion* au sens où ils cherchent avant tout à rester dans l'entreprise et ce d'autant plus que leur qualification scolaire leur semble relativement fragile sur le marché externe. Fortement investis dans des formations sur le tas ou dans leur travail, leur visée est aussi d'améliorer leurs positions dans l'entreprise. Les A2 plus anciens et stabilisés dans l'entreprise (cf. tableau 3, position 2) se vivent comme relativement maîtres d'un destin qui jusqu'alors a été en progression. Leur action visent à prolonger cette *logique de progression*, qui les incite dès lors à jouer le jeu de l'entreprise en négociant de façon collective ou individuelle des contreparties à leurs investissements. Développant ainsi par rapport au travail une attitude où l'initiative et une posture gestionnaire peut apporter des bénéfices moyennant certaines conditions, valorisant les relations sociales au travail, ils ne vivent pas pour autant le rapport salarial sur le mode d'un rapport exclusivement antagoniste. Leur rapport à la formation les amène à s'y investir car cela semble un moyen de continuer leur progression d'autant plus que la formation apparaît certifiée.

### CONCLUSIONS

Les logiques d'action des ouvriers du secteur industriel à l'endroit de la formation et des changements du travail ne sont pas homogènes. Elles sont tributaires de leurs caractéristiques personnelles mais aussi de leurs positions objectives dans l'espace social des entreprises qui les emploient. Des différences importantes de logiques apparaissent ainsi selon la génération des salariés, selon le moment de la socialisation initiale au travail, ou selon la longueur de la scolarisation initiale. Mais la position dans l'entreprise intervient également. Au-delà d'un effet du passé, de l'histoire personnelle ayant mis en forme le modèle culturel, ce sont en effet les transformations mêmes des espaces productifs qui affectent les logiques de formation des salariés.

Dans l'entreprise étudiée, les politiques de la direction (changement des normes de gestion de production, qualité, politique de recrutement axée sur les jeunes diplômés, politique de formation et de socialisation) conduisent à déstabiliser les « règles du jeu » de l'espace social des ateliers, et notamment les principes de hiérarchisation et de mobilité des salariés dans les ateliers de fabrication. Cela n'est pas sans affecter significativement la manière dont le salarié envisage la formation ou plus largement l'ensemble de son expérience du travail et de l'emploi. Quatre logiques apparaissent : une logique d'insertion, une logique de progression, une logique de lutte contre le déclassement et une logique de retrait. Ces logiques ne sont pas définies uniquement comme les expressions d'identités professionnelles ou

de modèles culturels préalables. Bien sûr, on peut remarquer à quel point les jeunes partagent plus souvent les deux premières logiques et un modèle culturel particulier (celui de l'ouvrier « alpiniste »), alors que les anciens, moins diplômés, plus âgés partagent plus souvent les deux dernières logiques et un autre modèle culturel (celui de l'ouvrier « rugbyman »). Ces modèles affectent donc indéniablement le rapport aux politiques managériales : les anciens sont nettement plus ambivalents ou opposés que les jeunes. Cependant, pour réellement rendre compte des logiques d'action, il faut les considérer comme la rencontre du modèle culturel forgé par la trajectoire d'une part, et la position occupée dans l'espace social en transformation d'autre part. Selon leurs ressources, le moment de leur cycle de vie professionnelle, les salariés se voient ou non avantagés par les nouveaux principes de hiérarchisation et de mobilité qui tendent à se mettre en place dans l'entreprise. Ces différences de position expliquent que le même modèle culturel puissent donner lieu à des logiques d'action différenciées. L'analyse synchronique des positions dans l'espace social des ateliers en restructuration doit donc être couplée avec l'analyse plus diachronique des trajectoires et des modèles culturels pour rendre compte des logiques d'action des salariés.

Notre recherche souligne l'intérêt heuristique du concept d'espace social. Depuis quelques années en sociologie du travail, la prise en compte du rapport salarial s'enrichit d'une analyse des relations sociales transversales entre travailleurs au sein de l'entreprise ou des ateliers. Ces relations latérales médiatisent bien souvent les effets des politiques managériales. Ce souci de mettre au jour les voies de construction de systèmes sociaux relativement autonomes au sein de l'entreprise est prégnant dans plusieurs approches : une sociologie de la régulation vise à montrer les dynamiques interactives de production des règles au sein de l'entreprise (Reynaud 1989 ; Bélanger 1991) ; la sociologie des organisations (dans la version française de l'analyse stratégique) ou la sociologie de l'entreprise (Sainsaulieu et Segrestin 1986) insistent également sur une appréhension des dynamiques du système d'action concret ou de l'institution dans l'entreprise. Notre recherche rejoint de telles perspectives visant à saisir ces relations sociales et ces liens sociaux au travail. Elle propose le concept d'espace social pour en opérationnaliser l'approche. Il nous semble heuristique car il appréhende les relations sociales dans l'entreprise et l'organisation en s'inspirant du mode de raisonnement relationnel de Bourdieu ; il invite à saisir les conduites en tenant compte de la structure des positions dans l'entreprise et des luttes de classement qu'elle induit. De plus, le concept d'espace social permet une médiation entre l'analyse de la logique managériale de changement technique et organisationnel d'une part et celle des logiques d'action des salariés d'autre part. En effet, la logique managériale est un élément de structuration de l'espace social de l'atelier. Simultanément, c'est

la position dans l'espace social qui tend à orienter les logiques d'action d'individus soucieux de préserver leurs conditions d'existence, leur intégrité socio-affective, ou leurs visions de soi et du monde. La notion d'espace social permet dès lors d'articuler des interrogations sur les nouveaux modèles organisationnels et celles sur les transformations identitaires des salariés car il y a des effets réciproques entre les politiques managériales de changement de l'entreprise et les logiques d'action des salariés. Ce faisant, la notion d'espace social invite à penser les transformations affectant les liens sociaux au travail, les logiques d'action ou les modèles culturels des travailleurs, en évitant de focaliser toute l'attention sur l'acteur, ses dispositions ou son identité, peu importe le vocabulaire à cet égard. Il est crucial de croiser cette dimension référant à une analyse compréhensive de l'acteur, avec une analyse des espaces sociaux où se déploient sa pratique. Une telle posture permet d'éviter une interprétation trop rapide des conduites des salariés, qui se référerait trop unilatéralement à une modification de l'identité.

Cependant, dans cette recherche, nous avons privilégié une seule facette de l'espace social des ateliers : l'espace social comme espace de classement, constitué des règles et des luttes de classement. Or, l'espace social des ateliers n'est pas seulement un espace de positions et de luttes pour se classer ; c'est aussi un espace de jeu et de coopération suscité par la nécessité du travail et de la production. Les échanges, les distances, les alliances et les équilibres y sont régulés par des règles du jeu, partiellement définies par les structures et normes formelles de la direction, partiellement par la dynamique propre des relations sociales entre salariés (Reynaud 1989). Une analyse plus complète supposerait donc de prendre davantage en considération les règles du jeu régulant les interactions dans le travail productif quotidien, notamment la « négociation de l'effort » (voir Reynaud 1989 ; Bélanger 1991). Nous touchons là une première limite importante de notre travail. Un approfondissement du concept reviendrait à considérer l'espace social de l'atelier comme un espace à double dimension : simultanément un espace de classement et de lutte pour se classer et un espace de jeu où se construisent des règles collectives de régulation des échanges et coopérations. Nous avons privilégié dans cette recherche la première dimension. Nous avons cependant signalé que les règles de coopération quotidiennes sont dans cette entreprise largement déstabilisées. La reconstruction de nouvelles règles, au travers des négociations entre les différents salariés, entre salariés et direction mériterait dans cette perspective une observation plus longue et une analyse plus approfondie.

Par ailleurs, notre interrogation n'a porté que sur les logiques individuelles des salariés, sans analyser les rapports collectifs et institutionnels qui interviennent entre direction et salariés. Les relations entre nos observations et ces logiques plus collectives constituent un autre volet d'investigation



complémentaire. Une troisième piste de recherche susceptible enfin d'être approfondie concerne les effets des changements de l'entreprise non plus seulement sur les logiques d'action repérables de façon synchronique, mais bien sur les identités des salariés. Il est en effet probable que les identités et les modèles culturels soient susceptibles d'évoluer, tout particulièrement en raison des transformations mêmes des règles du jeu dans l'entreprise. C'est d'ailleurs la piste de recherche privilégiée par Dubar dans ses derniers travaux.

Ces limites n'invalident pas pour autant la fécondité heuristique de la démarche adoptée dans cette recherche pour saisir les conduites des salariés face à la modernisation : prendre en considération leur modèle culturel, hérité de leur trajectoire passée, mais aussi l'évolution de l'espace social des ateliers, la position qu'ils occupent dans cet espace. Une telle voie pourrait être enrichie en s'ouvrant simultanément sur l'étude de la régulation quotidienne du travail et sur les logiques et relations collectives à l'œuvre dans l'entreprise.

### *Note méthodologique*

La recherche repose sur une double investigation. L'analyse des politiques managériales et de leurs effets sur l'espace social de l'atelier est le fruit d'une analyse thématique d'entretiens avec des cadres, d'une analyse statistique des fichiers du personnel, de l'analyse des interviews de différentes catégories de salariés de deux ateliers en ce qui concerne les transformations de l'organisation du travail, de la production, des pratiques de recrutement, de formation, de mobilité dans l'entreprise.

L'investigation des logiques d'action et modèles culturels repose de plus sur des interviews semi-dirigées de 16 salariés des mêmes ateliers « four » et « découpe » de l'entreprise. Ces entretiens permettent en effet de rendre compte des structures d'expérience du travail et des activités de formation associées. La méthode utilisée consistait par conséquent à s'ouvrir aux discours des salariés, c'est-à-dire tant aux éléments objectifs dont ils rendaient compte qu'à leur système de représentations et de valeurs.

Partant du sujet (de sa posture et de ce qu'il en dit), nous avons cherché à reconstituer son monde professionnel vécu, pour observer la place et le sens de la formation et des acquisitions durant sa vie de travail. Nous avons pris le travailleur comme centre et lui avons fait raconter le récit de son expérience scolaire et sociale qui l'a conduit à entrer chez Univerbel, son expérience d'intégration et d'évolution dans cet espace ainsi que ses différentes expériences formatrices. Nous avons également abordé la question de ses projets d'avenir socioprofessionnel.

Dans l'optique d'une analyse intensive, nous avons constitué un échantillon raisonné de 16 ouvriers visant à contraster leurs caractéristiques. Ceux-ci

étaient différenciés du point de vue de leur secteur d'appartenance, de leur niveau d'études, de leur âge, de leur ancienneté et de leur fonction. Notre but était de rencontrer des nouveaux entrés et des anciens, des jeunes et des moins jeunes, des ouvriers travaillant à la maintenance (n = 3) ou en production (n = 13) sur les fours ou à la découpe, avec une représentativité des différentes fonctions et niveaux dans la classification ouvrière (régleur, brigadier, visiteur, trempneur, etc.). À partir de ces critères de différenciation, le responsable du management participatif a désigné lui-même des ouvriers, tenant compte des impératifs liés à la production (la possibilité de libérer simultanément ou successivement les personnes dans un même atelier). De surcroît, il s'agissait du personnel présent pendant les heures prévues pour les entretiens.

Un entretien durait en moyenne 1 heure 30 minutes. Chaque entretien a été retranscrit intégralement, pour ensuite faire l'objet d'une analyse thématique conjointement à une lecture guidée par la méthode de description structurale (Hiernaux 1995).

TABLEAU 5  
Liste des ouvriers de production interviewés

<i>Nom</i>	<i>Fonction</i>	<i>Cl</i>	<i>NE</i>	<i>Âge</i>	<i>Ancienneté</i>
Secteur de la découpe					
1. Jean-Pierre	Aide-régleur	Q2	HTS	27 ans	6 années
2. Giuseppe	Brigadier	B1	HGI	39 ans	19 années
3. Georges	Régleur	Q1	HTI	45 ans	25 années
4. Daniel	Aide-régleur	B1	HTI	44 ans	26 années
5. Serge	Régleur	Q1	HTS	28 ans	9 années
6. Serge	Régleur	Q1	HTS	28 ans	7 années
7. Peppino	Brigadier	B1	HTI	39 ans	21 années
Four GT2					
8. Caryl	Trempneur	Q3	HTI	28 ans	9 années
9. Luc	Polyvalent	Q1	HGS	30 ans	4 années
10. Laurent	Visiteur	S1	HGS	24 ans	1 années
11. Frédéric	Visiteur	S1	HGI	20 ans	1 années
12. Gustave	Raccommodeur	Q4	Prim.	49 ans	33 années
13. Christian	Chargeur	Q4	HPI	31 ans	9 années

Légende :

Cl = classification, S = classé ouvrier spécialisé, Q = classé ouvrier qualifié, B = classé brigadié.

NE = niveau d'études, HTI = humanités techniques inférieures, HTS = humanités techniques supérieures, HGI = humanités générales inférieures, HGS = humanités générales supérieures, Prim. = primaire.

## ■ BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, P. 1987. « Automation et qualifications : nouvelles orientations ». *Sociologie du travail*, vol. 29, n° 3.
- BÉLANGER, J. 1991. « La production sociale des normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec ». *Sociologies et sociétés*, vol. 23, n° 2, 183-197.
- BÉLANGER, P.R. et B. LÉVESQUE. 1992. « Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise : des classiques aux néoclassiques ». *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19, 55-91.
- BORZEIX, A. et D. LINHART. 1988. « La participation : un clair-obscur ». *Sociologie du travail*, vol. 30, n° 1, 37-53.
- BOURDIEU, P. avec L. WACQUANT. 1992. *Réponses : pour une anthropologie réflexive*. Paris : Éditions du Seuil.
- BOYER, R. et J.P. DURAND. 1993. *L'après-fordisme*. Paris : Syros.
- BRODA, J. 1990. « Formation et remaniements identitaires ». *Formation Emploi*, n° 32, 37-49.
- CROZIER, M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Le Seuil.
- DORAY, P. et S. SAINT-AMAND. 1993. « Formation et nouvelle entreprise : le point de vue des salariés ». *La formation et l'insertion professionnelle : enjeux dominants dans la société postindustrielle*. C. Laflamme, dir. Sherbrooke : Éditions du CRP, 189-234.
- DUBAR, C. 1991. *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- DUBAR, C. 1992. « Formes identitaires et socialisation professionnelle ». *Revue française de sociologie*, vol. 33, 505-529.
- DUBAR, C., E. DUBAR, S. ENGRAND, M. FEUTRIE, N. GADREY et M.C. VERMELLE. 1989. « Innovations de formation et transformations de la socialisation professionnelle par et dans l'entreprise ». Lille : LASTREE, ronéo.
- HIERNAUX, J.P. 1995. « Analyse structurale des contenus et modèles culturels ». *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*. L. Albarello et coll., dir. Paris : Armand Colin, 111-143.
- HUIBAN, J.P. 1991. « Contours et limites du « nouveau modèle d'entreprise » : une analyse critique de quelques constructions théoriques ». *Revue de l'IRE*, n° 6, 75-100.
- KARPIK, L. 1972. « Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle ». *Sociologie du travail*, vol. 14, n° 1, 82-105.
- LAVILLE, J.-L. 1993. « Participation des salariés et travail productif ». *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, 27-47.
- LINHART, D. 1991. *Le torticolis de l'autruche : l'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris : Éditions du Seuil.
- LINHART, D. 1993. « À propos du post-taylorisme ». *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, 63-74.

- MAROY, C. et B. FUSULIER. 1994. *Modernisation des entreprises et formation des salariés*. Bruxelles : Services fédéraux des affaires scientifiques, culturelles et techniques.
- MAURICE, M., F. SELLIER et J.-J. SILVESTRE. 1982. *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'analyse sociétale*. Paris : PUF.
- MINTZBERG, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris et Montréal : Éditions d'organisation et Éditions Agence d'Arc.
- REMY, J., L. VOYÉ et E. SERVAIS. 1991. *Produire ou reproduire : une sociologie de la vie quotidienne*. Bruxelles : De Boeck.
- REYNAUD, J.D. 1989. *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : A. Colin.
- SAINSAULIEU, R. 1977. *L'identité au travail*. Paris : Presses de la fondation nationale de sciences politiques.
- SAINSAULIEU, R. et D. SEGRESTIN. 1986. « Vers une théorie sociologique de l'entreprise ». *Sociologie du Travail*, vol. 28, n° 3, 335-353.
- SOCIOLOGIE DU TRAVAIL. 1993. Dossier-débat. « Systèmes productifs : les modèles en question », vol. 35, n° 1, 1-99.
- STROOBANTS, M. 1993. *Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes*. Bruxelles : Éditions de l'Université de Bruxelles.
- THUDEROZ, C. 1995. « Du lien social dans l'entreprise : travail et individualisme coopératif ». *Revue française de sociologie*, vol. 36, 325-354.
- VELTZ, P. 1986. « Informatisation des industries manufacturières et intellectualisation de la production ». *Sociologie du travail*, vol. 28, n° 1.
- VELTZ, P. et Ph. ZARIFIAN. 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? ». *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, 3-27.
- ZARIFIAN, Ph. 1989. *La nouvelle productivité*. Paris : l'Harmattan.

## SUMMARY

### The Social Space of the Firm and Workers' Logics of Action

Recent years have seen considerable analysis and debate around the issue of the transformation of the firm, an idea linked by some scholars to the possible emergence of a "new model of the firm" or a new "production model." Numerous empirical and theoretical studies have sought to predict the shape of the coming workplace, to sketch the emerging organizational models or forms, and to understand the social, economic or institutional conditions underlying these transformations in the context of globalized trade and new forms of competition.

These analyses of change processes have been complemented by a second body of research focusing on workers, on the evolution of their individual and collective occupational identities, and on the way social relations at work have been transformed by management policies. This article contributes to this latter theme by examining how workers react to the transformation of the firm and to managerial policies aimed at reorganizing work and the way the workforce is mobilized and trained. Our aim is to explain the reciprocal interaction between, on the one hand, a set of partially integrated, unevenly stressed and voluntarist managerial policies designed to improve productivity, quality and flexibility in the firm, and, on the other hand, the "logics of action" of production workers on the shop floor.

The analysis is based on research conducted at Univerbel, a motor vehicle equipment manufacturer in the French-speaking region of Belgium which, for the last ten years or so, has pursued a pronounced strategy of technical and social modernization. The aim of the research is to explain workers' reactions to these managerial policies, particularly with regard to training policy. The research involved some twenty interviews with production workers in the firm's two main workshops, as well as an analysis of relevant statistics and documents.

Univerbel is undergoing a dual change. On the one hand, for some ten years now, management has been trying to transform the conditions of production efficiency by shifting from a taylorist-fordist model of production to a "systemic" production model. This effort has ranged across a number of areas, including equipment, work organization, production management methods and workforce management (i.e., recruitment, mobility and training). On the other hand, these efforts — especially the quality improvement and "participative management" policies — are also propagating new norms which are creating a new image of the production worker. Thus, whereas workers used to be required only to follow orders, they are now expected to take the initiative and accept more responsibility; and, where management was once satisfied with a worker who was able to replicate a set of simple movements, it now expects workers to demonstrate a capacity to think and to solve problems on the spot. This managerial approach is having a significant (if largely unintended) impact on the structure and rules of the game in what we term the "social space" of the shop floor.

In the face of this transformation of the social space and these new managerial policies, what "logics of action" have been developed by the workers in the two workshops? Are the changes endorsed, rejected, evaded or simply accepted? The purpose of this article is, firstly, to construct a typology of these different logics of action and, secondly, to offer an explanation of how they are shaped. In this respect, we emphasize the necessity

of taking into account both the cultural models (or cognitive and normative maps) which shape the actors' interpretation of their situation and their respective positions within the social space of the changing workplace.

Our aim is therefore to explain workers' actions in terms of both the impact of managerial policies on the social space of the workshops and the workers' self-images, their cultural models at a given point in time. The concept of "social space" plays a mediating role in our analysis, allowing us to grasp the relationship between managerial and shop-floor logics.

Our research at Univerbel reveals that management policy – notably, changes in production and quality standards, the recruiting of young graduates, and training and socialisation policies – have destabilized the "rules of the game" of the social space of the workshops, particularly the hierarchy and mobility of workers in the production workshops. These changes have had a significant effect on the workers' view of training and, more generally, of their experience of work and employment. Four logics can be discerned: "integration," "advancement," "struggle against downgrading" and "withdrawal." These logics cannot be explained solely in terms of occupational identities or pre-existing cultural models. It is true, of course, that the younger workers are more likely to adopt one of the first two logics and to share a particular cultural model (the "climber"), whereas older workers, who have less formal education, tend towards the other two logics and a different cultural model (the "rugbyman"). It is clear, therefore, that these models affect the reaction to management policies: the older workers are markedly more ambivalent or opposed to managerial policies than are the younger workers. However, to fully understand the logics of action, they must be viewed as the joint product of a cultural model determined by the career path and the worker's position in the changing social space. Whether or not workers see benefits for themselves in the new principles of hierarchy and mobility that are being introduced in the firm depends on their resources and the stage they have reached in their career cycle. These differences in position explain how the same cultural model can lead to different logics of action. Hence, in order to account for workers' logics of action, the synchronic analysis of positions in the social space of the shop floor must be coupled with a more diachronic analysis of career paths and cultural models.