

Jean-Pierre BOUCHEZ

Le travail et ses espaces

Le pari du bien-être et de la performance



Jean-Pierre BOUCHEZ

Le travail et ses espaces

Le pari du bien-être et de la performance

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : <http://www.deboecksuperieur.com>

Illustrations de couverture :
© NDABCREATIVITY - stock.adobe.com
© khaladok - stock.adobe.com
© Suppachok N - stock.adobe.com
© deagreez - stock.adobe.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2023
Rue du Bosquet, 7 – B1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale, Paris : mars 2023
Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2023/13647/037

ISBN 978-2-8073-3701-5

Introduction

« L'homme est par nature un animal politique »,

Aristote *La Politique*, I, 2

([330 av. J.-C.], 1995, Vrin).

Par ce propos introductif, nous souhaitons présenter au lecteur l'ambition de cet ouvrage qui vise à saisir la dynamique historique du travail et de ses espaces, conduisant à tenter *in fine* de créer les conditions pour aboutir ou du moins s'approcher de l'articulation conditionnelle, complexe et exigeante des notions de bien-être et de performance (BE&P). Cela notamment au regard de ses trois principales variables clés, qu'il conviendra d'articuler : spatiales (et territoriales), organisationnelles et managériales au sens large.

À cet effet, deux approches combinées seront mobilisées pour tenter d'en démêler les multiples composantes et en appréhender les enjeux. La première s'inscrit dans une dimension nécessairement temporelle, de manière à saisir sa dynamique dans la durée. La seconde prendra place dans une logique pluridisciplinaire décloisonnée, se nourrissant de ses apports combinés. Nous nous focaliserons principalement sur les espaces tertiaires, mais nous ferons cependant un certain nombre d'incursions dans les espaces industriels pour souligner parallèlement les épisodes significatifs au regard de ce travail.

Une dimension temporelle

Cette dimension permettra d'éclairer et de saisir la dynamique historique conduisant à faire émerger et modeler le travail et singulièrement ses espaces.

Nous rendrons ainsi compte de cette dimension temporelle dans une triple perspective : la période de l'industrialisation (« hier »), la période contemporaine

en cours («aujourd'hui») et la période post-Covid («demain»), en sachant que le passé éclaire nécessairement le futur. Cette perspective nous paraît indispensable pour appréhender les profondes mutations au moment même où les configurations spatiales contemporaines font l'objet de questionnements légitimes en dépit d'innovations réelles. Cela s'inscrit dans un contexte post-pandémique contribuant à remettre sérieusement en cause les pratiques de localisation spatiale professionnelle, notamment dans le cadre de leur hybridation – l'enjeu étant ainsi associé plus généralement à la construction d'un nouveau rapport au travail et à son espace et, partant, à son remodelage et à son devenir.

Une approche pluridisciplinaire

Du fait de sa perspective pluridisciplinaire, interactive et dynamique, cette seconde approche mobilisera et combinera les disciplines trop souvent compartimentées que sont l'histoire, la sociologie, le management, l'organisation, la technologie, l'économie, l'architecture, l'anthropologie et la prospective. Elles apporteront un éclairage indispensable à la compréhension de ces enjeux au sens où la notion d'espace de travail dans ses différentes composantes évolutives, singulièrement dans sa période contemporaine, est au cœur des multiples mutations. À cet effet, le texte s'appuiera sur des travaux académiques robustes et étayés, combinés avec de multiples témoignages et illustrations concrètes. Nous poursuivons ainsi dans cet esprit, tel un praticien réflexif (Schön, 1983), notre démarche fondée sur la conviction selon laquelle il importe de contribuer à renforcer les coopérations entre le monde du travail et celui de la recherche. Cela par la mise à disposition de ses travaux robustes, utiles et accessibles et celui des acteurs du *business* au regard de leurs pratiques éclairées et éclairantes.

Plan de l'ouvrage

De manière à appréhender cette dynamique, l'ouvrage comprend deux parties qui mettent en exergue le cheminement des différents épisodes spatiaux au carrefour d'innovations et rationalisations avec, pour les dirigeants et professionnels éclairés, la possibilité de s'approcher d'une forme conduisant donc à articuler les notions de bien-être et de performance.

La première partie, intitulée «La construction progressive du contrôle spatial» (organisationnel et hiérarchique), contient deux chapitres couvrant et analysant deux périodes particulièrement contrastées. Cette formulation générale n'occulte toutefois pas l'apparition d'innovations spatiales et architecturales marquantes dans le secteur tertiaire.

La seconde partie, dénommée «Le temps des flexibilités multiples et généralisées», est également composée de deux chapitres complémentaires. Le premier est spécifiquement centré sur cet aspect, mais prolongé, élargi et amplifié par le second, consacré à l'hybridation durable du travail dans une perspective post-pandémique.

Une synthèse conclusive met en perspective la trajectoire de ces différents épisodes spatiaux, singulièrement associés au monde tertiaire, déployés temporellement pour en saisir la dynamique au carrefour des deux variables combinées, assimilables à des tendances lourdes : la flexibilité et l'autonomie. Nous nous proposons ainsi de montrer que leur combinaison bien pensée, complexe et paradoxale, peut conduire, sous des réserves conditionnelles impliquantes, à la construction de cette forme d'articulation entre bien-être et performance, ci-dessus évoquée en tant qu'enjeu stratégique central pour la période en cours et à venir.

Enfin, dans le cadre d'une forme d'épilogue intitulé «Le monde qui vient», nous avons sollicité une quinzaine d'experts particulièrement en pointe sur ces sujets, pour qu'ils témoignent des trajectoires souhaitables ou possibles dans cette période post-pandémique.

Cet ouvrage s'adresse à un large lectorat – dirigeants, managers, chercheurs, étudiants, consultants, urbanistes, architectes, etc. – dont nous espérons vivement qu'il pourra y puiser de bonnes références scientifiques combinées avec des pratiques inspirantes.

Remerciements

Comme pour mes précédents ouvrages, celui-ci a bénéficié de nombreux échanges formels et informels, que j'ai pu partager auprès de professionnels, d'experts, de chercheurs, de dirigeants et d'amis, source d'enrichissements qualitatifs stimulants.

Parmi eux, je souhaite notamment remercier les membres si précieux de la petite communauté I-Colab que j'ai créée et que j'anime depuis plusieurs années. Il s'agit de Fanny Barbier, Catherine Hoyez, Pierre Michel, Michel Parlier, Éric Rhodes et Cathy Veil. Ainsi que mon complice Christophe Assens et nos activités au sein de la Chaire Réseaux & Innovation (Université Versailles-Saint-Quentin/Paris-Saclay)

Mes remerciements s'adressent également tout particulièrement à tous ces experts et praticiens-chercheurs parmi les plus avertis sur ces questions associées au travail et à son espace, qui ont apporté des témoignages (en binôme ou non) particulièrement convaincants et robustes dans le cadre du questionnement conclusif intitulé « Le monde qui vient ». Il s'agit de David Autissier (chaire Innovation managériale, ESSEC Business School) ; Marc Bertier et Nicolas Cochard (tous deux praticiens-chercheurs chez Kardham¹), Jean-Pierre Bouanha (architecte chez Gensler) ; Marie-Laure Cahier et Suzy Canivenc (chaire Futurs de l'industrie et du travail, Mines ParisTech) ; Carine Chavarochette (anthropologue, Centre Inffo) ; Aurélie Dudézert (Institut Mines Telecom Business School) ; Marie Durand Yamamoto (designer indépendante) ; Florence Laval (IAE de Poitiers) et Fanny Gibert (Observatoire du new normal au travail) ; Jean-Marie Peretti (ESSEC Business School) ; Frédéric Petitbon (PWC Consulting) ; Laurent Taskin (université catholique de Louvain), Alain d'Iribarne (CNRS) ; Emmanuelle Léon (ESCP Business School), Dominique Turcq (Institut Boostzone).

1 Société française de conseil, architecture, design d'espaces, ingénierie et aménagement spécialisée dans les environnements de travail.

Des contributions spécifiques dans le corps de l'ouvrage de la même teneur ont été également apportées par Patrick Gilbert (université Paris I – Panthéon-Sorbonne), Guy Gozlan (psychiatre et chercheur à l'université de Versailles Saint-Quentin) et Martin Richer (fondateur de Management & RSE).

Je souhaite adresser un remerciement plus spécifique à Nicolas Cochard, avec qui j'ai eu de nombreux et riches échanges et dont la relecture de certains passages m'a éclairé dans la rédaction du chapitre 3 s'agissant de la période contemporaine plus spécifiquement consacrée aux espaces dits « dynamiques ».

Mes interventions et conférences régulières en France et à l'étranger sur ces thématiques auprès d'auditeurs et d'acteurs diversifiés m'ont apporté des enrichissements stimulants.

Par ailleurs, je remercie très sincèrement Dominique De Raedt, l'éditrice de mes quatre derniers ouvrages, incluant celui-ci, qui m'a permis de prendre place dans cette belle collection Méthodes & Recherches de l'éditeur De Boeck Supérieur, et qui va entamer une nouvelle vie dans le cadre d'une retraite active prometteuse. Un grand merci enfin à Mireille Raskin et Claudia Méricskay qui ont passé tout le temps nécessaire à relire ce manuscrit avec un grand professionnalisme.

Selon la bonne tradition, j'assume par-delà ces multiples échanges l'entière responsabilité du texte qui suit.

PARTIE 1

La construction progressive du contrôle spatial

SOMMAIRE

- | | | |
|-------------------|--|----|
| Chapitre 1 | le temps de la pratique du travail en réseau asymétrique, et celui de l'autonomie ouvrière (des années 1780 aux années 1880) | 13 |
| Chapitre 2 | l'espace de travail entre rationalisation et premières innovations (des années 1880 aux années 1980) | 35 |

De manière à saisir et analyser la construction progressive de ce contrôle, cette première partie compte donc deux chapitres. Le premier décrit et analyse ainsi les deux formes dominantes spécifiques (souvent oubliées) qui ont caractérisé plus spécifiquement le travail industriel du ^{xix}^e siècle (et qui ne sont pas sans évoquer certains aspects contemporains). Il s'agit en premier lieu de la proto-industrialisation, qui se présente sous la forme d'un écosystème spatial régional de flexibilité externe asymétrique de l'entreprise dispersée, et c'est en second lieu que se déploie progressivement la forme de la grande entreprise concentrée avec des caractéristiques particulières : une faible supervision hiérarchique, une autonomie associée à la qualification ouvrière, ainsi qu'un espace usinier non clos, ouvert sur l'extérieur. Enfin, un regard final éclairant sera porté sur l'agencement de l'espace tertiaire, notamment à travers une illustration de l'organisation symbolique et typique de l'espace de bureau et ses préséances statutaires.

Le second chapitre porte sur la période du ^{xx}^e siècle, au moins jusqu'aux années 1980, tant du côté du secteur tertiaire que du secteur industriel. Dans le premier cas, le paysage est contrasté. On observe, singulièrement du côté des grandes organisations américaines au tournant et au début de ce siècle, de véritables innovations architecturales et spatiales, notamment à travers la figure de l'architecte Frank Lloyd Wright. Ce qui n'empêche pas la formulation de critiques de nature très contemporaine. Du côté des grandes organisations françaises, s'agissant toujours du secteur tertiaire jusqu'au milieu de cette période, c'est la rationalisation du travail de bureau qui s'impose à travers le symbole du *pool* dactylographique au sein d'espaces ouverts (qui apparaît aux États-Unis dès la fin du ^{xix}^e siècle, sous une forme apparemment plus attentive au confort). Mais c'est le contrôle et la surveillance visible et objective qui prédominent largement, au regard d'activités largement standardisées, de sorte que l'analogie spatiale avec le monde usinier paraît patente. À partir des années 1960 toutefois, on observe, un peu en contrepoint, de nombreuses tentatives d'innovations tendant à favoriser le décroisement et les interactions entre les personnes, voire l'atténuation de la posture hiérarchique statutaire.

En basculant vers le secteur industriel, le changement au regard du siècle précédent est quasiment construit en opposition quasi frontale. C'est le temps des « révisions déchirantes » : le développement d'une hiérarchie d'atelier, devenu « l'empire du contremaître », associé à une déqualification ouvrière progressive ainsi qu'à une stricte fermeture de l'espace usinier. La remise en ordre tant spatiale qu'architecturale au regard des courants tayloro-fordien s'y déploie alors largement.

Une forme d'aboutissement de cette période, dès l'après-guerre, conduira à l'émergence d'une société salariale associée à la croissance vertueuse

des Trente Glorieuses. Elle consacrera la règle structurante des trois unités – temps, lieu et action –, qui sera largement remise en question dans la période contemporaine. Mais en dépit de certaines innovations tertiaires réelles, le contrôle spatial demeure bien vivace.

Chapitre 1

Le temps de la pratique du travail en réseau asymétrique, et celui de l'autonomie ouvrière (des années 1780 aux années 1880)

Sommaire

1. La proto-industrialisation comme forme d'un nouvel écosystème régional de flexibilité externe de l'entreprise dispersée 16
2. La grande entreprise concentrée : un espace d'autonomie ouvrière combiné avec une faible supervision hiérarchique fondée sur une forme de confiance implicite 23
3. Les employés de la première révolution industrielle et la formation d'un groupe professionnel et social : les fonctionnaires de bureaux 28

Ce chapitre se propose ainsi de présenter, d'analyser et d'illustrer, du point de vue de notre investigation, deux formes dominantes originales qui, au regard des espaces, de l'organisation du travail et des modalités de son exercice, ont caractérisé cette première industrialisation que les historiens s'accordent à positionner entre les années 1780 et 1880.

Cette période séculaire marque ainsi selon Jean-Pierre Rioux (1989, 2015) une «étape décisive de transition» à partir d'un stade incomplet, informel, vers un stade où les caractéristiques du capitalisme s'imposent: progrès techniques continus, capitaux mobilisés en vue d'un profit, séparation plus nette entre une bourgeoisie possédant les moyens de production et les salariés.

C'est au moment de cette industrialisation que s'affine «la perception des implications économiques de l'organisation temporelle et du temps de travail» (Dohrn-van Rossum, 1992). Selon l'historien François Caron (2016), c'est en effet dans les années 1840 que le faisceau de nouvelles technologies rassemblées donne à cette première révolution industrielle sa véritable identité et constitue un ensemble cohérent. Bertrand Gille (1978) a de ce point de vue réalisé l'effort de formalisation le plus convaincant, à travers la notion de «système technique» ayant pour ambition «d'exprimer l'interdépendance étroite qui relie entre elles les différentes composantes de la technologie à un moment donné de l'histoire». L'encadré qui suit illustre ce système au regard de cette seconde industrialisation.

Encadré 1 : Un système technique cohérent au milieu du XIX^e siècle selon Bertrand Gille

En suivant cet historien et technologue (1978), «toutes les techniques sont, à des degrés divers, dépendantes les unes des autres, et il faut nécessairement entre elles une certaine cohérence. Cet ensemble de cohérences aux différents niveaux de toutes les structures, de tous les ensembles et de toutes les filières, compose ce que l'on peut appeler un système technique». Pour cet auteur, c'est vers 1850 qu'apparaît la cohérence du système technique, de cette première industrialisation qui semble avoir atteint son plein développement. Ce nouveau système technique est fondé sur trois éléments essentiels:

LES ÉLÉMENTS ESSENTIELS DU SYSTÈME ET LEUR COHÉRENCE

L'emploi généralisé du métal

Il permit certainement de contribuer à l'évolution d'un grand nombre de techniques: un véritable machinisme put se développer, les techniques des transports furent complètement bouleversées. Le fer commença même à envahir la construction: après la charpente du théâtre de Bordeaux, le pont des Arts, la coupole de la halle au blé inaugurèrent une ère nouvelle. Le métal était bien désormais le matériau universel, détrônant définitivement le bois.

La machine à vapeur

Elle libérait la production de l'énergie des servitudes de la nature et devenait une énergie elle aussi universelle grâce à un machinisme développé.

Le charbon

Il opérait le lien entre les deux éléments précédents. Il avait été adapté à la sidérurgie et à toutes les utilisations de l'énergie thermique, il était le combustible idéal pour la machine à vapeur. Si l'on ajoute à cela les gains de l'industrie chimique offrant une multitude de produits nouveaux, on peut estimer que le monde avait bien changé d'équilibre. Même dans les secteurs les plus traditionnels, comme l'agriculture, les techniques avaient connu des transformations qui les mettaient au niveau des autres techniques.

LA COHÉRENCE ENTRE CES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS

Il y a donc bien eu, peut souligner Gille, révolution industrielle, dans la mesure où toutes les structures deviennent cohérentes. Il est en outre difficile de préciser les secteurs qui ont joué un rôle moteur tant les événements sont imbriqués les uns aux autres.

L'ESSOUFFLEMENT ET LES LIMITES DU SYSTÈME

Mais ce système devait rencontrer avec le temps ses propres limites. Ainsi, la montée en puissance des machines à vapeur et l'exploitation maximale de ses possibilités, permise précisément par la technique de la vapeur, passaient par la capacité d'atteindre des niveaux de pression que ne permettaient pas les matériaux de l'époque, en particulier la fonte et le fer. Par ailleurs, cette énergie comportait une lourde contrainte : elle ne pouvait être transportée à distance ni facilement divisée, ce qui risquait de limiter ou de freiner le développement d'industries.

C'est finalement l'électricité qui permet, dans le cadre de la seconde industrialisation, de résoudre cette difficulté, car il devenait alors possible de transporter cette source d'énergie sur de longues distances.

Deux formes originales, dont on retrouvera d'une certaine manière quelques traits dominants dans la période contemporaine, caractérisent donc le déploiement de cette seconde industrialisation, s'agissant plus spécifiquement des modalités de l'organisation du travail et de ses espaces. La première se réfère à la proto-industrialisation, qualifiée comme forme d'écosystème entre un centre et une périphérie à l'échelle régionale. La seconde renvoie à la grande entreprise concentrée, mais dont les ouvriers qualifiés bénéficient le plus souvent d'un espace d'autonomie associé à une faible supervision hiérarchique et des règlements d'ateliers aux effets limités. Pour clore ce chapitre, nous évoquerons la situation des employés de bureau en tant que nouveau groupe social et professionnel.

1. La proto-industrialisation comme forme d'un nouvel écosystème régional de flexibilité externe de l'entreprise dispersée

On doit au brillant historien Franklin Mendels, particulièrement prolifique et fécond (1969, 1972, 1975, 1976, 1978a, 1978b, 1981a, 1981b, 1984a, 1998b) et prématurément décédé à l'âge de 46 ans, d'avoir forgé et popularisé le terme de « proto-industrie » fondé sur une approche originale. Il y définit ses caractéristiques spécifiques, en s'appuyant singulièrement, dans l'une de ses contributions précitées (Mendels 1984a), sur le cas de l'industrie rurale des Flandres du XVIII^e siècle. Il relève dans cette perspective le fait que la proto-industrialisation apparaît comme première phase de processus global d'industrialisation. Son approche, dont nous allons présenter les quelques traits majeurs et l'économie générale, se heurta à un certain nombre de critiques, voire de polémiques (que nous ne développerons toutefois pas dans le cadre de cette présentation).

1.1. LES ÉLÉMENTS CARACTÉRISTIQUES DE LA PROTO-INDUSTRIALISATION

Dans cette contribution intitulée précisément « Des industries rurales à la proto-industrialisation », Mendels (1984b) présente la définition de cette notion à travers quatre traits majeurs :

- Elle se caractérise par l'apparition et l'expansion d'un type d'industrie dont la production finale est destinée à l'exportation dans un marché situé hors de la région.
- Elle concerne la participation de ménages paysans dans la production. C'est un phénomène d'établissement et d'expansion de l'industrie rurale ou de la manufacture rurale dispersée.
- Elle implique l'association de producteurs de surplus agricoles commercialisés et d'une paysannerie cultivant des exploitations dont les dimensions insuffisantes rendaient nécessaire la recherche de revenus de complément.
- Elle s'inscrit dans un cadre régional (et même international) et doit donc être observée à ce niveau. Plusieurs éléments doivent être simultanément présents : industries rurales, débouchés extérieurs et symbiose industrie-agriculture.

1.1.1 *Un écosystème régional asymétrique, ouvert sur l'international*

À la lumière de ces principaux traits, on peut définir de manière ramassée la proto-industrialisation comme un écosystème spatial, composé d'un cœur, l'entreprise, ou atelier pivot autour d'un « marchand-fabricant » capitaliste selon les termes de l'historiographie française, le plus souvent implanté dans une ville,

regroupant le cas échéant l'activité de travailleurs à temps plein, plutôt qualifiés. Cette firme pivot mobilise en périphérie des travailleurs ruraux, ou proto-ouvriers, apportant ainsi leur force de travail en appoint pendant la morte-saison. Cette organisation en réseau, flexible, est localisée dans le cadre d'un bassin d'emploi régional, dont la production finale est destinée à un marché plus lointain situé hors de cet espace. C'est principalement le cas de l'industrie textile; on peut citer par exemple les toiles de lin bretonnes, qui sont vendues dans les colonies espagnoles et portugaises d'Amérique (Verley, 1997). Mais la proto-industrie concerne aussi la petite métallurgie, chère à Adam Smith, la serrurerie ou la coutellerie, voire les fabriques d'épingles. Toute proportion gardée, dans un contexte totalement différent, il n'est pas sans rappeler le modèle contemporain des plateformes numériques des livreurs et autres prestataires. On se situe bien dans le cadre d'un écosystème asymétrique, comme le précise l'encadré qui suit.

Encadré 2 : Un écosystème asymétrique

De manière à saisir cette notion, on présentera de manière ramassée la notion d'écosystème et la forme asymétrique qu'il eut en l'espèce incarnée.

LA NOTION D'ÉCOSYSTÈME

La littérature a coutume de définir un écosystème d'affaires comme étant structuré autour d'une firme pivot centrale nouant des partenariats potentiellement prometteurs avec des firmes satellites, fondés le plus souvent sur la base d'une coopération (Bouchez, 2020). Les travaux de Lansiti et Lieven (2004) ont mis en exergue à cet effet quatre grandes catégories de stratégies d'acteurs au sein d'un écosystème d'affaires. Nous en retiendrons particulièrement deux ici, pour illustrer notre propos.

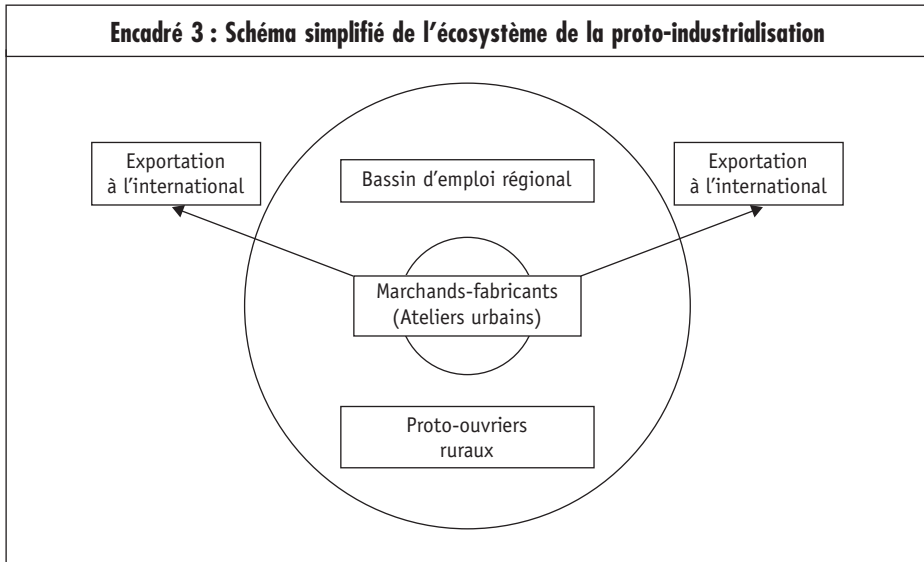
LA STRATÉGIE RÉFÉRENTE DES KEYSTONES

Du fait de leur position de firme pivot, les *keystones* créent et partagent de la valeur avec leur propre écosystème en tirant parti de leur position de plaque tournante (*central hub*) et, ce faisant, favorisent sa performance globale. On peut considérer que le modèle des *keystones* s'inscrit ainsi dans une logique de leadership et de partenariat stratégique visant à créer et distribuer de la valeur pour l'écosystème et ses membres.

LA STRATÉGIE ASYMÉTRIQUE DES DOMINATORS

À l'opposé, en quelque sorte, on trouve les *dominators* qui cherchent, selon ces auteurs, à capturer et à accaparer la valeur pour en conserver la plus grande partie. Cette logique de domination est bien illustrée, toutes choses égales par ailleurs, par la position des marchands-fabricants qui, comme nous allons le voir, positionnent les proto-ouvriers dans une forte dépendance, compte tenu de relations clairement asymétriques.

Le schéma ramassé qui suit illustre l'écosystème propre à la proto-industrialisation.



On peut sur cette base identifier notamment les deux principaux acteurs de cet écosystème : entrepreneurs marchands-urbains et proto-ouvriers ruraux dans le cadre d'une relation marchande asymétrique et flexible, ainsi que les espaces mobilisés et articulés : ateliers urbains et espaces ruraux.

1.1.2 Le centre pivot : la ville et ses « entrepreneurs-marchands » dominators

C'est en effet le plus souvent à partir de la ville, cœur de l'écosystème, que les « entrepreneurs-marchands » ou « marchands-fabricants » dirigent leur « affaire » (on dirait aujourd'hui leur *business*), secondés si nécessaire par des contremaîtres. Ne souhaitant pas procéder à de lourds investissements (à l'exception des métiers à tisser, sauf quand les proto-ouvriers en sont propriétaires, ce qui est souvent le cas), ces entrepreneurs ont besoin, en particulier lorsque les marchés sont fluctuants et conjoncturels, d'une main-d'œuvre rurale, flexible, théoriquement plus docile et compétitive, au coût inférieur de 20 % à 50 % à celui de la main-d'œuvre urbaine selon Woronoff (1994). Ce qui n'empêche pas des réactions individuelles telles que l'absence de ponctualité, des vols et des fraudes. Par ailleurs, la question du stockage ne se pose pas dans la mesure où les commandes sont liées aux ventes. Enfin, la dispersion géographique de la main-d'œuvre ne risque pas de favoriser la solidarité en cas de conflits. Elle évite ainsi les concentrations importantes de main-d'œuvre en ville, susceptibles de fomentier des troubles, sa dispersion rendant difficiles des regroupements pour prendre conscience d'une relative

solidarité – notamment pour discuter des tarifs et des conditions d'exécution des tâches, voire organiser des grèves.

Le rôle des entrepreneurs se situe en amont et en aval de l'ensemble du processus (Verley, 1997). En amont dans l'industrie textile, il s'agit d'approvisionner les ateliers de campagne en matière première, ce qui implique la capacité d'organiser un circuit fiable de matières premières de contrées parfois lointaines (comme les Amériques) mais aussi vers les pays voisins. En aval, ils assurent la collecte des produits émanant des paysans-ouvriers et en assurent les apprêts et les finitions. Exerçant enfin les fonctions de négociants, les entrepreneurs disposent à cet effet d'un réseau de correspondants et de relations fondé sur une longue pratique des affaires. La maîtrise des réseaux de commercialisation et la concurrence par les prix constituent ainsi les facteurs discriminants dans les économies nationales et internationales très segmentées. Ils assurent également un contrôle qui porte essentiellement sur la qualité du produit et sur le délai d'exécution, et non sur la production.

1.1.3 La situation des «proto-ouvriers» ruraux

Comme cela a été souligné, possédant des exploitations trop réduites pour s'assurer un revenu suffisant et permanent, les proto-ouvriers apportent ainsi leur force de travail (tissage et filage notamment) en travaillant à domicile, pour le compte de marchands-fabricants urbains en appoint pendant la morte-saison. Ils complètent leurs ressources – en pratique sous la forme de rémunération à la tâche – en articulant au mieux, ce qui n'est pas toujours facile, temps industriel et temps agricole (souvent saisonnier). On pourrait qualifier aujourd'hui cette pratique comme une forme de temps partiel annualisé combiné avec de la pluriactivité. Parfois même, l'activité rurale peut devenir l'activité principale (Possou, 1996).

Au fond, le proto-ouvrier dispose d'un statut assez hybride, comme l'indique Dewerpe (1989) : prolétaire et ouvrier par le fameux «livret» (institué depuis le consulat en 1803 et aboli seulement en 1890), mais aussi partiellement «entrepreneur-artisan», par son autonomie et sa capacité à mobiliser des ressources techniques (il possède souvent, nous l'avons vu, un métier à tisser) et humaines (il lui arrive de sous-traiter partiellement son activité).

1.1.4 Une gestion de la main-d'œuvre reposant sur une logique de flexibilisation

La flexibilité de cet écosystème autorisait ainsi la régulation possible des deux activités, production industrielle et agricole, essentiellement commandée par la première. Mais cette articulation n'allait pas de soi, l'une étant par nature saisonnière, et l'autre exigeant une activité souvent plus

continue. La division du travail constituait, comme cela a été souligné, une autre caractéristique. C'est au sein des ateliers du marchand-fabricant urbain qu'étaient réalisés les travaux les plus qualifiés, les proto-ouvriers ruraux se voyant attribuer les moins qualifiés. Les avantages de cette division du travail ont été déjà soulignés, notamment à travers la faible immobilisation des capitaux, les métiers à tisser et outillage étant déportés chez le travailleur rural. Il convient d'y ajouter conséquemment la même forme de déport, sur ces ouvriers-paysans (en position de demande dépendante), de l'instabilité conjoncturelle de la demande de production émanant des ateliers urbains, réduisant pour le marchand-fabricant les importants risques commerciaux. En effet, rappelons qu'en l'absence de stock la fabrication est associée à la commande.

1.2. LA PROTO-INDUSTRIALISATION COMME PREMIÈRE PHASE DE PROCESSUS GLOBAL D'INDUSTRIALISATION

Après avoir décrit et caractérisé l'écosystème de proto-industrialisation tel que forgé par Ernest Mendels, il nous faut à présent compléter son approche et la thèse alors nouvelle qu'il défend, à savoir qu'elle aurait permis le maintien, et même le développement d'industries rurales.

1.2.1 Une perspective historique renouvelée

Cette forme d'organisation constituerait ainsi pour l'historien la première phase du processus global d'industrialisation, et non le maintien de fabrications artisanales anciennes. Plusieurs autres historiens référents appuieront cette thèse.

Ainsi, dès la fin des années 1970, Pierre Deyon (1979) relève que Mendels inverse l'approche d'une majorité d'historiens pour qui les importantes industries rurales dans la production manufacturière du XVIII^e siècle constituaient les derniers avatars de la fabrication artisanale comme l'ultime recours du capitalisme commercial.

Pour Jean-Marc Olivier (1999) également, Mendels renverse la problématique en considérant cette phase comme étant la première étape du capitalisme industriel dans la plupart des pays européens. Elle sera suivie d'une seconde phase à travers l'industrie usinière qui fera l'objet de la deuxième partie de ce chapitre. Son deuxième âge s'achèverait à la fin de la première industrialisation.

Aymard (2017), pour sa part, peut enfin souligner qu'il revient à Mendel d'avoir inventé à la fois le mot et l'idée d'une phase 1 préparatoire, de l'industrialisation (ou « processus d'industrialisation »), proprement dite. Ses travaux ont ainsi conduit, selon cet auteur, au « basculement vers un travail manufacturier rémunéré des pans entiers du monde paysan peu à peu privés

des protections que leur assurait jusqu'alors leur autoconsommation alimentaire, et ceci avant même toute "révolution industrielle", mais parallèlement au moins aux premières étapes de celle-ci».

1.2.2 Une rupture d'un système régulateur ancien

Comme le précise Mendels (1984a), la théorie de la proto-industrialisation comprend une série d'hypothèses. Nous nous focaliserons ici sur la première au regard de cette présentation. L'historien écrit que la proto-industrialisation eut pour effet de «rompre le système de mariage tardif qui avait jusque-là ajusté l'accroissement naturel de la population à l'offre de fermes vacantes et aux subsistances locales». Ainsi, souligne-t-il, à la production agricole s'ajoutaient maintenant les revenus supplémentaires et une production artisanale croissante. Il devint alors possible de morceler les fermes d'une génération à l'autre, à condition d'accroître encore cette production artisanale. L'approvisionnement était complété dans la région par des fermes écoulant des surplus alimentaires. Mais si le nombre des habitants des zones de proto-industrialisation augmenta, ce fut au détriment d'une forme de bien-être.

En d'autres termes, comme le relève Olivier (1999), une conséquence importante de la proto-industrialisation serait la rupture du système autorégulateur de la démographie ancienne. Assurés d'un revenu suffisant, les paysans-ouvriers se marient plus jeunes, engendrant une descendance finale plus importante. Ce qui aurait pour effet d'entraîner un fort accroissement géographique morcelant davantage les exploitations agricoles et accentuant ainsi la nécessité du recours à la pluriactivité. Conséquemment, ce fractionnement conduirait de manière irrémédiable à une prolétarianisation des paysans proto-ouvriers, elle-même accrue par la concurrence déjà évoquée du «système usinier».

1.3. LES LIMITES DE CET ÉCOSYSTÈME FACE À L'ÉVOLUTION DE L'ENVIRONNEMENT TECHNICO-INDUSTRIEL : CONCENTRATION SPATIALE DU CAPITAL ET DU TRAVAIL

Deux limites principales seront successivement évoquées. La première tient à une forme de dégradation des relations entre les marchands-fabricants et les proto-ouvriers, la seconde aux avantages comparatifs associés à l'émergence du «système usinier».

1.3.1 Les risques et limites associés au marchand-fabricant

Ces deux inconvénients tenaient notamment à la faible productivité du travail et à la qualité du produit (Dewerpe, 1989), l'ouvrier-paysan pouvant être conduit à privilégier les travaux des champs, ou même à travailler

chez plusieurs entrepreneurs. L'engagement entre les parties demeure de faible durée, de l'ordre d'une quinzaine de jours, correspondant à la durée du tissage. Le contrôle du marchand-fabricant étant de fait impossible sur l'exécution de la production domiciliaire du travail, il se déporte sur celui du produit. Il concerne la qualité (souvent contestable), puis la quantité, c'est-à-dire son poids et par conséquent son prix. Ces pratiques constituent souvent la source de conflits sociaux soulignant certaines limites de cet écosystème pour le marchand-fabricant, d'autant que ce système dispose rarement de tarifs écrits ou de « cahier des charges » définissant les produits, d'où l'accroissement des contrôles des représentants des marchands (Dewerpe, 1989). Lesquels sont difficiles, compte tenu de l'éparpillement des ateliers des paysans-ouvriers, rendant de surcroît la coordination peu aisée pour l'entrepreneur-marchand. Le vol étant par ailleurs dans ce contexte souvent observé par les fabricants, la confiance entre les parties risque d'être mise à l'épreuve.

1.3.2 *Le basculement progressif vers le « système usinier »*

En termes d'avantages comparatifs, le « système usinier » devient alors progressivement, d'une certaine manière, plus compétitif. Par ailleurs, les nouvelles techniques qui se déploient, particulièrement dans la deuxième partie de ce siècle, vont favoriser les concentrations industrielles, tant en capital qu'en travail. Et générer, à leur tour, des économies d'échelle et des gains de productivité. Les dimensions technique et économique se combinent. L'introduction de la filature mécanique permet ainsi de produire des cotonnades à des prix infiniment plus compétitifs que ceux de l'ancien système. La machine à vapeur, symbole s'il en est de cette industrialisation et dont l'énergie n'est pas transportable, exige une utilisation quasi continue, notamment pour amortir les coûts fixes. Elle impose logiquement la relocalisation, la concentration de la main-d'œuvre, au sein d'un univers usinier clos. Elle s'accompagne d'une modification substantielle du temps social : la sirène ou la cloche imposée quotidiennement et extériorisée se substitue alors au rythme des saisons.

En définitive, le travail à domicile apparaît de moins en moins compétitif, surtout dans un contexte, vers la fin du siècle, où les marchés deviennent moins fluctuants et les produits plus uniformisés. La stabilité du personnel devient alors un atout pour les entreprises. Parallèlement, on observe en effet une lente désindustrialisation des campagnes de 1840 à 1880, avec un regroupement tendanciel de la main-d'œuvre en ville ou au bourg, réduisant singulièrement les pratiques de la proto-industrie (Dewerpe, 1989). De fait, à la fin du XIX^e siècle, les organisations de ce type qui subsistent se sont largement féminisées et ont investi les villes, principalement sous la forme du travail en chambre (Verley, 1994).

2. La grande entreprise concentrée : un espace d'autonomie ouvrière combiné avec une faible supervision hiérarchique fondée sur une forme de confiance implicite

Pour décrire et analyser cette seconde forme organisationnelle concentrée ainsi que sa spécificité, nous présenterons successivement ses deux traits majeurs, à savoir le faible développement de la coordination hiérarchique et conséquemment la réalité d'une forme d'autonomie ouvrière. À ces considérations, il convient d'ajouter que cet espace usinier était relativement ouvert sur l'extérieur. Ces différents aspects dressent une réalité spatiale et organisationnelle spécifique qui sera largement remise en question au cours de la période suivante.

2.1. UN NOUVEAU REGARD SUR LA SUPERVISION ET LE CONTRÔLE HIÉRARCHIQUE DANS LES GRANDS ÉTABLISSEMENTS

Nous montrerons que cette supervision demeure relativement lâche et que les règlements d'ateliers avaient en réalité peu d'impact sur la discipline ouvrière.

2.1.1 Des moyens de coordination et de contrôle particulièrement faibles

Les travaux robustes et étayés de l'historien Philippe Lefebvre (2003) sont particulièrement éclairants sur cette période. En effet, contrairement à certaines idées reçues durant cette première révolution industrielle, l'historien, sur les travaux duquel nous allons nous appuyer pour la suite de cette présentation, souligne d'emblée que les grandes entreprises industrielles « ne connaissent pas de division du travail, leur moyen de coordination et de contrôle du travail sont extrêmement faibles ».

Plus précisément, alors que l'organisation des opérations industrielles demeure très lâche et que leurs effectifs hiérarchiques sont particulièrement réduits, Lefebvre souligne que « la hiérarchie n'est pas l'acteur de surveillance et de conformation du travail ouvrier qui est souvent décrit – pas plus qu'elle n'est un instrument d'action fiable pour les directions d'entreprise ». Cette réalité sera dominante durant cette première industrialisation. Mais, comme nous le verrons, si la hiérarchie reste embryonnaire dans les ateliers des grandes entreprises, d'autres modes de coordination mieux adaptés lui seront privilégiés.

Yves Cohen, dans son volumineux ouvrage consacré au « siècle des chefs » (2013), relève également que la recherche historique récente montre que, jusqu'au dernier tiers du ^{XIX}^e siècle, « l'encadrement direct au travail

(contremaître) est peu intense». Mais il souligne que celui-ci se densifie au fur et à mesure que les entreprises s'accroissent en taille et se complexifient, ce qui sera le cas au moment de la seconde industrialisation.

UNE ANALYSE SECTORIELLE

Lefebvre centre son travail de recherche plus spécifiquement sur les «fabriques», c'est-à-dire sur les usines mécanisées, en termes de division et de coordination du travail. Il effectue une analyse comparative des trois principaux secteurs industriels de cette première révolution industrielle : le textile, les mines et la métallurgie, dans le cadre des grands établissements.

Dans le premier secteur, ce type de coordination est associé à la faiblesse quantitative des effectifs hiérarchiques dans les usines. S'agissant des mines de charbon, la supervision hiérarchique sur les équipes de mineurs apparaît dans la réalité très faible, générant une forte autonomie des équipes. Enfin, dans le secteur de la métallurgie, où la qualification des ouvriers est plus élevée, ceux-ci bénéficient en conséquence de marges de liberté importantes dans leur travail.

Il apparaît ainsi clairement, sous réserve de nuances sectorielles, que la supervision et le contrôle hiérarchique sont pour le moins peu développés et les ouvriers assez largement autonomes et qualifiés. Jarrige et Chalmin (2008) considèrent d'une manière générale que, au moins jusqu'au mitan du ^{XIX^e} siècle, la place des contremaîtres dans les ateliers révèle une situation ambiguë rendant difficile l'exercice d'une autorité homogène dans les ateliers. Cela s'explique par le maintien des «multiples sphères d'autonomie» caractéristiques du monde du travail au ^{XIX^e} siècle et l'affirmation du «bon droit» des ouvriers. C'est à l'orée de la seconde industrialisation, peu après 1860, que cette domination sera en voie d'émergence.

MARCHÉ ET HIÉRARCHIE

Face à la faiblesse de la coordination hiérarchique, on observe alors le recours de la part d'industriels à un mode de coordination marchand externe complémentaire, comme l'encadré ci-dessous le précise.

Encadré 4 : Les rapports marchands et leurs différentes formes

Nous décrirons successivement les raisons du recours à des rapports marchands, ainsi que leurs différentes modalités.

POURQUOI RECOURIR À LA «MARCHANDISATION» DES TÂCHES ?

Les rapports marchands constituaient en effet une alternative possible aux rapports hiérarchiques. Leur intérêt tenait à plusieurs raisons, dont certaines ont été déjà évoquées.

D'abord, la faiblesse quantitative de la hiérarchie, dont le rôle en termes de surveillance est peu développé. Il convient d'y ajouter le degré d'incertitude de certaines activités où le volume d'emploi est soumis à d'importantes fluctuations, ainsi que la volonté d'augmenter l'intensité au travail (soulignant à nouveau les limites de la surveillance hiérarchique par les contremaîtres). Mottez (1966) relevait justement que cette pratique avait également pour avantages de décharger l'industriel des contraintes associées à la gestion du personnel (embauche, rémunération, licenciement, surveillance et organisation du travail) et de réduire les frais non productifs qui grèvent inutilement le budget (comme les frais de comptabilité). En réalité, l'industriel ne rémunère pas des travailleurs mais achète une prestation, dirait-on de nos jours. Mais au début de la seconde industrialisation (comme nous le soulignerons dans le chapitre 2), la coordination par la hiérarchie, elle-même renforcée, l'emportera sur la « marchandisation ».

LES FORMES DES RAPPORTS MARCHANDS

Ces rapports se déploient selon trois modalités :

- **Salaire aux pièces**, en fonction de l'effort au travail.
- **Tâcheronnat**, en référence à un ouvrier-tâcheron négociant, tel un petit entrepreneur, le montant du travail, puis embauchant et recrutant des ouvriers qu'il rémunère sur la base d'un tarif journalier, lui-même étant rémunéré sur la base des quantités produites.
- **Marchandage direct**, quand les ouvriers appelés à effectuer le travail – sans recours à un tâcheron – négocient directement pour eux-mêmes.

2.1.2 La question des règlements d'ateliers et la surveillance des ouvriers : un mythe à relativiser

Les travaux successifs de certains historiens ont conduit à faire évoluer et relativiser l'impact de ces règlements sur la discipline.

UNE APPROCHE TRADITIONNELLE DE NATURE DISCIPLINAIRE AUTOUR DE « L'ESPACE DISCIPLINAIRE » FOUCAUDIEN

Le philosophe Michel Foucault (1975), dans un ouvrage qui constitua longtemps une forme de référence intellectuelle pour un certain nombre de chercheurs et d'historiens, évoque ainsi les procédés disciplinaires « devenus au cours des XVII^e et XVIII^e siècles des formules générales de domination ». Cela à l'image notamment des casernes, mais aussi des écoles, de l'armée et de l'hôpital – sans omettre, bien sûr, les prisons.

S'agissant plus singulièrement de l'usine, il relève qu'elle s'apparente « explicitement au couvent, à la forteresse, à la ville close (...). C'est qu'il s'agit, à mesure que se concentrent les forces de production, d'en tirer le maximum

d'avantages et d'en neutraliser les inconvénients (vols, interruption du travail, agitations et cabales), de protéger les matériaux et outils et de maîtriser les forces de travail». Poursuivant son raisonnement, il souligne que «l'espace disciplinaire tend à se diviser en autant de parcelles qu'il y a de corps ou d'éléments à répartir». Il importe d'en annuler «les effets de répartition indécise, la disparition incontrôlée des individus, leur circulation diffuse, leur coagulation inutilisable et dangereuse. (...) La discipline organise un espace analytique».

Dans cette mouvance et de manière illustrative, on peut notamment citer les travaux de Melucci (1976) et ceux de Doray (1989). Ce dernier distingue en l'espèce quatre types de dispositifs de surveillance : la clôture du temps (ponctuation du temps, définition des retards et sanctions), la clôture de l'espace (contrôle des circulations, portes obligatoires et contrôle des entrées et des sorties), le quadrillage de l'espace productif, et les actes d'insubordination. La contribution de Melucci met en exergue les principales règles et normes visant à discipliner la main-d'œuvre et, par là même, à garantir sa stabilité et sa subordination aux exigences de l'entreprise. Ces règles et normes permettent d'abord d'instaurer «une clôture autour de l'espace usinier». L'entrée est ainsi strictement réglementée : elle doit se faire «par des portes spéciales». Elle est par ailleurs soumise à des rituels de contrôles précis². Les retards sont sanctionnés par une série d'amendes, allant du montant d'une heure de travail jusqu'au salaire d'une journée. Les absences surtout constituent un problème grave. Les sanctions, en sus de la perte de salaire, se traduisent par des amendes (qui ne seront supprimées que par la loi du 5 juillet 1932), qui vont d'une à trois fois le salaire quotidien. Toute absence répétée est punie par un renvoi pur et simple.

Concernant le «rendement de la force de travail», toujours selon Melucci (1976), une série de règles vise à assurer l'adéquation du rendement de cette force avec les exigences de l'appareil technique et de la production. Les règlements sanctionnent la «mauvaise volonté ou négligence dans l'exécution du travail» et «toute manœuvre tendant à fausser le rendement du travail», punies dans certaines entreprises par le renvoi. Par ailleurs, les dégâts aux machines et les pertes des outils sont intégralement à la charge des ouvriers. De même, les comportements considérés comme déviants sont sanctionnés, qu'il s'agisse de bagarres, de l'utilisation d'expressions «contraires aux bonnes mœurs» ou de vols, les peines pouvant aller également jusqu'au renvoi. Enfin, l'insubordination à la hiérarchie représente, selon Melucci, la faute la plus grave prévue par les règlements et «la réclamation n'est permise qu'après exécution de l'ordre».

2 Les mineurs de Carmaux, par exemple, doivent retirer leur lampe à l'entrée et la rendre à la sortie, la lampe étant un moyen de contrôler la régularité des ouvriers.

UNE CONCEPTION PLUS NUANCÉE ET PLUS RELÂCHÉE

S'agissant de ces règlements d'atelier, l'historien Patrick Fridenson (1996) adopte en effet une position assurément plus nuancée. Il relève que ceux-ci commencent à se répandre à partir des années 1880, soit au début de la seconde industrialisation, après être apparus dans une faible quantité de filatures et de tissages, ainsi que dans quelques établissements miniers ou de métallurgie. Mais surtout, il souligne que ces règlements ont en réalité peu d'impact sur la discipline. Fridenson écrit ainsi que « la répétition des mêmes interdits disciplinaires entre 1800 et 1914 manifeste non pas une plus grande puissance patronale mais, au contraire, une certaine impuissance patronale à faire entrer dans les mœurs ouvrières les règles bourgeoises de légitimité des rôles et des actes et de bons comportements dans l'entreprise ». D'ailleurs, souligne-t-il, les conseils de prud'hommes ont toujours désavoué ou modéré les règlements unilatéraux. Une première exception eut lieu en 1866, mais beaucoup de conseils de prud'hommes continuèrent à défendre les règlements élaborés en commun ou sur la base d'usages.

Alain Cottureau (2002) confirme d'ailleurs ces propos en soulignant que ce type de règlement (institué en 1803) n'est pas établi dans un certain nombre d'entreprises. Il fait par ailleurs l'objet d'une négociation informelle au moins avec les ouvriers qualifiés. Dans son ouvrage *Personnel et DRH* (2001), issu de sa thèse dirigée par Patrick Fridenson, Jean Fombonne confirme que les règlements intérieurs sont peu usités jusqu'en 1830 et demeurent un acte libre, non obligatoire sans contenu précis (à l'exception de la loi de 1841 limitant le travail des enfants).

2.2. UN ESPACE USINIER RELATIVEMENT OUVERT

L'encadré qui suit illustre une caractéristique souvent ignorée s'agissant de l'ouverture plus fréquente qu'imaginée des territoires usiniers.

Encadré 5 : Une quasi-absence de clôtures autour des espaces industriels

Deux aspects seront à cet effet successivement présentés : la quasi-ouverture de ces espaces, mais aussi, dans certains cas, une appropriation territoriale par des ouvriers de métier.

TERRITOIRES USINIERS QUASI OUVERTS

Contrairement à ce que l'on pouvait observer dans les anciennes manufactures (voir annexe 1 à la fin de ce chapitre), des historiens ont en effet souligné la quasi-absence de clôture autour des grands établissements industriels. C'est ce que relève par exemple Michèle Perrot (1983). Ainsi, dans le secteur de la forge, la clôture est réduite, les horaires souples et, dans certains cas, « les

ouvriers entrent et sortent à leur guise». À Denain, femmes et enfants apportent aux hommes leur panier de déjeuner, chose aisée en raison de la proximité des cités. Ce qui souligne l'interpénétration entre espace de travail et espace domestique. De la même manière, Alain Dewerpe (1998) relève que «l'espace usinier» reste encore largement ouvert sur l'extérieur, au moins durant les deux premiers tiers du XIX^e siècle. Plus récemment, c'est au tour de Patrick Fridenson (2006) d'évoquer la porosité des entreprises. L'on y entre et l'on en sort sans obstacle, nombre d'entre elles n'étant pas murées. On ne peut alors parler de lieu fermé au sens strict – cela se produira assez tard, comme nous le verrons, vers la fin du XIX^e siècle. Il existe naturellement des contre-exemples, comme le terrain de l'usine du Creusot qui a été enclos par un mur au début du XIX^e siècle (Devilliers et Huet, 1981).

DES ESPACES OUVRIERS PARFOIS PERSONNALISÉS

S'agissant des usines sidérurgiques lorraines, Gérard Noiriel (1983) relève que si l'on trouve tellement de «dynasties» de fondeurs, puddler et laminiers, cela tient au fait que ce savoir se transmet encore principalement par tradition familiale, de père en fils. Dans ces conditions, l'intérêt des maîtres de forge veut que leurs ouvriers aménagent l'espace de travail à leur convenance. Il est en effet vital qu'ils puissent constituer et retrouver leurs repères, disposer leurs outils et leur matériau à leur guise. Cette valeur professionnelle irremplaçable explique l'indépendance de caractère manifestée par les ouvriers de métier. Au début du XIX^e siècle déjà, on remarque que les forgerons «sont devenus difficiles à manier».

3. Les employés de la première révolution industrielle et la formation d'un groupe professionnel et social: les fonctionnaires de bureaux

Nous clôturerons ce chapitre en nous déplaçant vers l'espace tertiaire pour évoquer une nouvelle catégorie sociale en émergence, celle des employés de bureau. Attachés au départ à l'héritage du XVIII^e siècle, les employés des ministères, notamment, travaillaient dans les hôtels particuliers qui appartenaient en propre aux ministres et qui étaient assurément mal adaptés, les employés y étant entassés les uns sur les autres (Coquery, 2000; Thuillier, 2004). Pour autant, cette situation évoluera et semblera se spécifier au cours de cette période, comme nous allons l'observer à présent. Nous présenterons les traits caractéristiques de ce nouveau groupe socio-professionnel, puis nous apporterons une illustration éclairante et exemplaire de l'agencement d'un espace tertiaire au sein d'une grande compagnie gazière de service public.

3.1. L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU GROUPE PROFESSIONNEL ET SOCIAL ASSIMILABLE À UNE « CLASSE SOCIALE »

Ainsi que le relève la chercheuse Marie Cécile Thoral (2008), la population des employés (qui verra ses effectifs augmenter significativement à partir de la seconde industrialisation, au regard de la tertiarisation de la société française) est précédée, au début du ^{xix}^e siècle, par une autre « classe de services », selon l'expression de Goldthorpe (1982). Cela en référence à des employés publics ou de fonctionnaires. C'est en effet la réorganisation de l'administration, la construction de l'État et l'extension de son action qui sont à l'origine d'un fort accroissement des effectifs de ce « nouveau groupe » – pour reprendre les termes de Thoral (2008) – de fonctionnaires au ^{xix}^e siècle³. Cela notamment au moment de la Révolution, du Consulat et de l'Empire. Ils constituent ainsi un ensemble plus homogène, notamment dans leur rapport à l'État. Un nouveau « groupe professionnel » donc émerge au début de ce siècle, succédant ainsi, toujours selon Thoral, à un ensemble de « groupes particuliers de serviteurs de l'État monarchique ».

Ainsi, avant même le statut officiel de la fonction publique, qui date de 1944, les fonctionnaires bénéficient déjà d'avantages sociaux et de conditions de travail assez notables pour l'époque. Ils ont surtout conscience d'appartenir à un « milieu commun ». Qu'il s'agisse des employés des bureaux d'administrations locales déconcentrées (préfecture, Ponts et Chaussées...) ou des bureaux des municipalités de grandes villes, ils forment donc bien pour Thoral (2008), dès le début du ^{xix}^e siècle, un groupe professionnel uni par des conditions de travail communes (nomination par l'État, travail de bureau, missions d'intérêt général...).

Plus généralement, le bureau, espace professionnel définissant durant cette même période l'employé, se réfère aussi à un milieu, constitué par la banque, l'administration publique ou le commerce. Il apparaît ainsi comme un marqueur social en ce qu'il permet de distinguer et de différencier ceux qui y travaillent de la masse des autres travailleurs et singulièrement des ouvriers (Gardey, 2001).

3.2. UNE ILLUSTRATION CARACTÉRISTIQUE EXEMPLAIRE DE L'AGENCEMENT D'UN ESPACE TERTIAIRE

S'agissant du monde des employés de bureau et de l'aménagement symbolique des espaces de travail, un exemple prototype nous est fourni dans l'encadré qui suit et qui s'appuie sur la recherche de Jean-Pierre Willot (1998). On se situe typiquement dans le cadre de « l'espace imposé » décrit

3 Le terme « fonctionnaire » est réservé, dans cet article, aux employés de l'État rémunérés par l'État ou ses organes déconcentrés (les communes, les départements), à l'exclusion donc des hommes nommés par l'État ayant une activité publique mais travaillant bénévolement, comme les maires, les adjoints et les conseillers locaux.

par Gustave-Nicolas Fischer (1989) comme système d'assignation révélant la structure pyramidale de l'organisation spatiale sous-tendant la distribution des statuts et des rôles, transcrivant la réalité hiérarchique.

**Encadré 6 : La disposition symbolique des bureaux
au sein de la Compagnie Parisienne du Gaz
(seconde moitié du XIX^e siècle)**

La description des préséances hiérarchiques au sein de cette compagnie est particulièrement illustrative de son aménagement spatial, lors de son déménagement.

UNE COMPAGNIE RÉFÉRENTE ET D'ENVERGURE

Fondée en 1855, cette grande compagnie gazière de service public, qui détenait le monopole de fabrication et de distribution du gaz manufacturé au moyen d'un réseau à Paris, entre 1856 et 1905, se positionne alors par son importance en tant que seconde d'Europe en termes de puissance capitalistique durant cette période. Ses agents incarnent bien ainsi le développement du personnel des sociétés multifonctionnelles. Elle employait en conséquence, dans un cadre très hiérarchique, un nombre important et croissant de personnes. Ainsi, en 1856, les « agents » fixes représentaient 37 % du personnel de la compagnie en 1856, réparti en 390 employés et 296 ouvriers à traitement fixe, soit 686 agents sur 1 849 personnes rémunérées par la compagnie. En 1880, soit au mitan de la durée de la concession, 1 579 employés et 1 055 allumeurs et graisseurs formaient 42 % des 6 175 salariés de l'entreprise.

L'ORGANISATION SYMBOLIQUE DE L'ESPACE DES BUREAUX ET LES PRÉSÉANCES HIÉRARCHIQUES

La compagnie s'installa fin 1864 dans un énorme édifice de quatre étages spécialement construit, couvrant une superficie de 2 000 m², soulignant la prospérité de la compagnie dans le décor du siège social (hautes grilles en fer forgé, façade de briques et pierres de taille, escaliers à parements de marbre, plafonds à moulures de stuc, riches boiseries). Le confort intérieur doit également être souligné (calorifères à air chaud, cheminées particulières dans certains bureaux, toilettes à chaque étage).

Mais c'est, en ce qui concerne cet ouvrage, l'organisation fonctionnelle et symbolique des bureaux qui doit être relevée. L'on peut y constater, comme l'écrit Willot, « une scrupuleuse attention à des préséances hiérarchiques », de bas en haut.

Le sous-sol

Il était composé d'une imprimerie permettant de tirer sur place toutes les brochures et notes de service à distribuer. À côté, se succédaient des magasins de stockage (robinetterie, quincaillerie, verrerie, etc.).

Le rez-de-chaussée

Il s'ouvrait alors au public avec une caisse centrale et des guichets de la salle des titres, permettant notamment aux actionnaires de venir percevoir leurs dividendes.

Le premier étage de prestige

Mais surtout, c'est le premier étage de prestige qui concentrait les pouvoirs. Les grandes baies de la salle de conseil s'ouvraient dans l'aile nord. De chaque côté du couloir central se distribuaient les lieux de la décision. Côté est se trouvaient les bureaux du président, à côté d'un secrétariat, par lequel transitaient tous les dossiers. Côté ouest, l'ensemble du demi-étage était occupé par la direction.

L'ordonnancement des bureaux manifestait symboliquement la préséance hiérarchique. Le bureau du directeur était ainsi attenant à la salle du conseil. Lui faisait face celui du sous-directeur de l'autre côté du couloir, lequel précédait le bureau central du service extérieur, qui administrait en définitive le véritable objet social de la compagnie. C'est la proximité ou l'éloignement par rapport à la salle du conseil qui témoignait du rang occupé. Ainsi, le positionnement du contentieux, dans l'aile est, prolongé par les services juridiques et domaniaux, soulignait clairement l'importance des problèmes juridiques liés à une concession de service public.

Le second étage

C'est pour partie le service des usines qui était basé à cet étage. Une vaste salle des études et travaux était occupée par les tables à dessin d'où sortaient les «épures techniques». Le service des houilles, côté sud, se situe logiquement à proximité de la comptabilité qui établissait immédiatement les comptes de matières. Cet étage présentait également, de manière fort symbolique, l'aménagement d'une aile presque complète au profit du directeur, qui disposait là de ses appartements, sur 500m² de pièces privées... De même, le bureau du très important chef du service des usines, comme celui du directeur de la comptabilité, se situait en proximité immédiate des appartements du directeur.

Le troisième étage

Il se calquait sur une structure identique. Il comprenait le service des produits chimiques et celui des machines. Quoique d'importance certaine, ils étaient dotés d'une certaine autonomie (très relative) et se trouvaient très éloignés de la salle du conseil.

À nouveau, la distribution des espaces et des rôles avait été subtilement organisée. Ainsi, les bureaux des ingénieurs chefs de service étaient toujours positionnés dans des endroits stratégiques (près d'un escalier ou au coin d'un couloir, lieux de surveillance). Par ailleurs, l'emplacement réservé à l'archivage des dossiers souligne, s'il en était besoin, la sollicitation fréquente de cette «mémoire stratifiée».

Les bâtiments annexes

Bien que n'ayant évidemment pas la même proximité au regard de la direction, ils permettaient d'offrir la solution à l'extension nécessaire des services. Ainsi s'y trouvaient : le magasin des compteurs, les archives du service de la comptabilité des abonnés, les salles de conférence réservées aux inspecteurs, et le service de la canalisation. Par ailleurs, les garçons de recettes, les vérificateurs et les employés des compteurs, tous sujets à forte mobilité, pouvaient se déplacer facilement depuis le rez-de-chaussée de leur annexe.

Pour terminer cette section, on peut compléter cette description en faisant référence au propos d'Honoré de Balzac dans son ouvrage *Les Employés* (1832).

**Encadré 7 : Honoré de Balzac
et l'espace des employés parisiens**

« À Paris, presque tous les bureaux se ressemblent... Quand vous avez trouvé l'objet de vos désirs, vous êtes dans une première pièce où se tient le garçon de bureau, il en est une seconde où sont les employés inférieurs; le cabinet d'un sous-chef vient ensuite, à droite ou à gauche; enfin, plus loin ou plus haut, celui du chef de bureau. Quant au personnage immense nommé chef de division sous l'Empire, parfois directeur sous la Restauration, et maintenant chef de division, il loge au-dessus ou en dessous de ses deux ou trois bureaux, quelquefois après celui d'un de ses chefs...

Le bureau des employés est une grande pièce plus ou moins claire, rarement parquetée. Le parquet et la cheminée sont spécialement affectés aux chefs de bureau et de division, ainsi que les armoires, les bureaux et les tables d'acajou, les fauteuils de maroquin rouge ou vert, les divans, les rideaux de soie et autres objets de luxe administratif...

Il existe une armoire où chacun met l'habit de travail, les manches en toile, les garde-vues, casquettes, calottes grecques et autres ustensiles du métier... La porte du cabinet du sous-chef est ouverte, en sorte qu'il puisse surveiller ses employés, les empêcher de trop causer ou venir causer avec eux dans de grandes circonstances. »

Que faut-il retenir de ce chapitre ?

Au cours de cette première industrialisation (1780-1880), on observe en ce qui concerne les espaces et l'organisation du travail non tertiaire deux formes originales et dominantes, autour des notions respectives de dispersion et de concentration : la proto-industrialisation et la grande entreprise industrielle.

LA PROTO-INDUSTRIALISATION

Elle peut se décrire comme un nouvel écosystème régional de flexibilité spatiale composé d'un centre, l'entreprise, ou atelier pivot autour d'un « marchand-fabricant » (ou « entrepreneur-marchand ») le plus souvent citadin, qui mobilise en périphérie des travailleurs ruraux, ou proto-ouvriers. Ces derniers apportent leur force de travail en appoint pendant la morte-saison.

Cet écosystème asymétrique a cependant atteint progressivement ses limites au cours de cette industrialisation pour deux raisons principales. La première tient à une détérioration des relations entre les marchands-fabricants et les proto-ouvriers, compte tenu de la nature différente des enjeux et des tensions entre ces deux familles d'acteurs (notamment le contrôle de l'exécution quantitative et qualitative de la production). La seconde se réfère au basculement progressif vers le « système usinier » alors en développement qui devient par ailleurs plus compétitif.

Vers une nouvelle articulation du bien-être et de la performance ?

Cet ouvrage est le premier à proposer une analyse historique, contemporaine et prospective approfondie des espaces de travail au regard du management et de l'organisation. Il offre des perspectives pour le futur et sollicite à cet égard une quinzaine d'experts pour éclairer sur les trajectoires possibles dans cette période post-pandémique.

Son originalité tient en une double approche :

- Une étude approfondie de la dimension temporelle afin d'appréhender les mutations successives.
- Un cadre d'étude pluridisciplinaire mobilisant la sociologie, l'histoire, l'économie, l'organisation, le management.

« Ce livre illustre la puissance des transformations du travail du XXI^e siècle, nouvelle révolution en cours. Il porte la vision d'une ville polycentrique et multi-servicielle où le travail se reconfigure et se combine avec une décentralisation territoriale remodelant profondément l'univers spatial du travail. »

Carlos Moreno, Professeur, Directeur Scientifique et cofondateur de la Chaire Entrepreneuriat Territoire Innovation de l'IAE Paris.

« L'analyse du bien-être au travail accorde souvent peu de place à l'agencement physique des espaces de travail. Cet ouvrage très documenté fait exception et met en lumière cet aspect trop méconnu, grâce à sa double perspective historique et pluridisciplinaire. »

Thierry Weil, Professeur à l'école des Mines de Paris et animateur de la Chaire Futurs de l'industrie et du travail.



Jean-Pierre Bouchez, titulaire d'un PHD et d'une HDR en sciences de gestion, est créateur de Planet S@voir, directeur de recherche à l'université de Paris-Saclay et, à ce titre, consultant, conférencier et chercheur. Il est intervenu auprès de plus d'une centaine d'organisations en France et à l'étranger. Auteur

d'une dizaine d'ouvrages, il publie régulièrement des points de vue dans les grands médias français (Le Monde, Les Echos, La Tribune) et est chroniqueur pour Forbes France.

Retrouvez l'auteur sur son blog <https://www.jeanpierrebouchez.com>

ISBN : 978-2-8073-3701-5
ISSN : 1781-4944



deboeck B
SUPÉRIEUR

www.deboecksuperieur.com