HAL
open science

Les avatars du 'travail à la chaîne' dans l'oeuvre de Georges Friedmann

Gwenaële Rot, François Vatin

To cite this version:

Gwenaële Rot, François Vatin. Les avatars du 'travail à la chaîne' dans l'oeuvre de Georges Friedmann. Genèses. Sciences sociales et histoire, 2004, 57, pp.23 - 40. hal-03163544

HAL Id: hal-03163544

https://sciencespo.hal.science/hal-03163544v1

Submitted on 9 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Varia

Genèses 57, déc. 2004, pp. 23-40

LES AVATARS DU «TRAVAIL À LA CHAÎNE» DANS L'ŒUVRE DE GEORGES FRIEDMANN (1931-1966)

Gwenaële Rot
François Vatin

Le nom de Georges Friedmann (1902-1979) est communément associé à la critique du machinisme et de sa forme emblématique au XXe siècle: le travail à la chaîne. Cette critique fondatrice de la sociologie du travail française s'inscrirait dans une perspective «humaniste», forme d'engagement social tempéré, issu d'une rupture modérée et sereine de G. Friedmann avec les idéaux marxistes de sa jeunesse. À y regarder de plus près, la question apparaît plus complexe, car la doctrine de G. Friedmann a beaucoup varié en la matière. Avant-guerre, son principal combat idéologique est la dénonciation de la critique réactionnaire du «progrès» qu'il voit fleurir à l'occasion de la grande crise des années 1930. Dans ce contexte, il défend la valeur du machinisme comme «fait de civilisation». L'industrialisation rapide de la jeune Union Soviétique est pour lui l'illustration de ce monde nouveau qu'il appelle de ses vœux. Cette position, exprimée sans ambiguïté dans la *Crise du progrès* en 1936, est encore présente dans les *Problèmes humains du machinisme industriel* en 1946[1]. Elle conduit G. Friedmann à une défense explicite du travail à la chaîne, que l'on trouve notamment dans un article écrit en 1941 et publié en 1948[2]. Ce n'est que très progressivement et non sans nuance, que la sociologie du travail de G. Friedmann prend la forme d'une critique systématique du travail

1. Georges Friedmann, *La Crise du progrès, esquisse d'histoire des idées. 1895-1935*, Paris, Gallimard, 1936; *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946.

2. G. Friedmann, «Esquisse d'une psycho-sociologie du travail à la chaîne», [1941], in Ignace Meyerson *et al.*, *Le travail et les techniques*, Paris, Puf, 1948, pp. 127-144 (extrait du *Journal de psychologie*, n° 1, 1948, numéro spécial «Le travail et les techniques»).

«déshumanisant». La construction de la figure mythique de G. Friedmann comme père fondateur de la sociologie du travail s'est ainsi opérée au prix d'une lecture tronquée de son œuvre, dans sa richesse comme dans ses ambiguïtés et ses zones d'ombre[3].

Formation et carrière universitaire de Georges Friedmann (1902-1977)

Normalien (1922), agrégé de philosophie, G. Friedmann est de 1931 à 1934 assistant de Célestin Bouglé au Centre de documentation sociale de l'École normale supérieure. Il prépare dans ce cadre une thèse sur la réaction des ouvriers devant la rationalisation industrielle, qu'il ne put soutenir qu'en 1946. Pour se familiariser avec le travail ouvrier, il suit à mi-temps en 1931-1932 un apprentissage de mécanicien sur machine-outil à l'école professionnelle Denis Diderot. Il enseigne ensuite de 1935 à 1939 à l'école Boulle d'où il est exclu en application des lois antijuives du gouvernement de Vichy.

La période de la guerre, que Friedmann passe à Toulouse en participant à un réseau de résistance animé par Jean Cassou, interrompt sa carrière académique. Après la guerre, il est nommé inspecteur général de l'enseignement technique (1945), professeur d'histoire du travail au Conservatoire national des arts et métiers (1946-1960), directeur d'études à l'École pratique des hautes études (1949-1960), directeur du Centre d'études sociologiques (de 1949 à 1951). À ces différents postes, il est un acteur essentiel de la constitution de la sociologie française moderne et tout particulièrement de la sociologie du travail en France.

Sur la biographie de G. Friedmann, voir Nicole Racine *in* Jean Maitron (éd.), *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier*, Paris, Éditions ouvrières, t. 28, 1986; sur son œuvre, voir *Une nouvelle civilisation. Hommage à Georges Friedmann*, Paris, Gallimard, 1973 ainsi que Pierre Grémion et Françoise Piotet (éd.) *Georges Friedmann, un sociologue dans le siècle 1902-1877*, Paris, CNRS, 2004; sur Célestin Bouglé et le Centre de documentation sociale, voir Jean-Christophe Marcel, *Le durkheimisme dans l'entre-deux-guerres*, Paris, Puf, 2001.

1934. Le soleil se lève à l'Est

Jeune philosophe engagé, compagnon de route du parti communiste, G. Friedmann effectue en 1932, 1933 et 1936 des séjours en URSS, qui alimentent ses *Problèmes du machinisme en URSS et dans les pays capitalistes* et *De la sainte Russie à l'URSS*[4]. Ses premières analyses du travail à la chaîne figurent dans l'ouvrage de 1934, édité par une maison proche du Parti communiste français (PCF) à laquelle il collabore. Il s'y oppose à la thèse d'«un problème universel et métaphysique de la technique», qu'avancent alors selon lui nombre de philosophes et d'écrivains, tel Henri Bergson[5]. Contre «le concert d'imprécations et de jérémiades» qui explique la crise du monde moderne par le règne déshumanisant de la machine, il entend montrer que le drame social mis en lumière par la «grande crise» n'est pas dû à la technique, mais bien au capitalisme. La démonstration est simple: il suffit d'opposer à la crise majeure que traverse le capitalisme les succès de l'industrialisation soviétique.

Dans le premier chapitre de cet ouvrage, G. Friedmann se penche sur le travail à la chaîne, qu'il présente comme

3. Le présent article, centré sur la question du travail à la chaîne, forme emblématique de la rationalisation du travail pour G. Friedmann, prolonge une étude précédente sur la place du concept de «machinisme» dans son œuvre: François Vatin, «Machinisme, marxisme, humanisme, Georges Friedmann avant et après-guerre», *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 2, pp. 149-290, 2004.

4. Georges Friedmann, *Problèmes du machinisme en URSS et dans les pays capitalistes*, Paris, Éditions sociales internationales, coll. «Problèmes», 1934; *De la sainte Russie à l'URSS*, Paris, Gallimard, 1938.

5. Voir sur cette question Michela Nacci, «L'équilibre difficile. Georges Friedmann avant la sociologie du travail», colloque «Georges Friedmann», Bruxelles, 1987; F. Vatin, «Machinisme...», art. cit.

une nécessité pour l'industrialisation rapide de ce pays. Étape préalable à l'automatisation, la chaîne peut de surcroît, selon lui, délivrer le travailleur d'un certain nombre de contraintes. Ce n'est que dans un contexte capitaliste, où règne la loi du profit, que cette forme de travail deviendrait dangereuse pour l'intégrité humaine:

> «Le travail à la chaîne n'est pas en soi une forme barbare de production. Il le devient lorsqu'il est exploité par une entreprise qui veut à tout prix augmenter son rendement et ses profits. Le travail à la chaîne n'est qu'une étape (étape inévitable dans beaucoup d'industries disent les savants soviétiques) vers un automatisme plus perfectionné qui sera assuré non par des mains humaines, mais par des organes de machines. Déjà réalisé avec les précautions nécessaires, il constitue une victoire, une délivrance du travailleur dans beaucoup de professions pénibles. Et ce qui est vrai du travail à la chaîne l'est de la plupart des problèmes humains de l'industrie moderne. La malédiction jetée par tant d'idéologues sur la "machine" est seulement le signe de leur impuissance et de leur désarroi[6].»

G. Friedmann présente ainsi l'expérience soviétique comme le nouveau cadre où peut se poursuivre un progrès séculaire, entravé en Occident par les contradictions du capitalisme. L'analyse est imprégnée d'un messianisme marxiste assez ordinaire. La bourgeoisie aurait «fait son temps»; elle ne serait plus la force de progrès qu'elle avait été au XIXe siècle; ce serait maintenant au prolétariat, au pouvoir en Union Soviétique, de prendre le relais pour accomplir le destin de l'humanité. On comprend dans ce contexte l'affection paradoxale qu'il voue à Henry Ford, celui-là même qui, dans les années 1930, commerce abondamment avec l'Union soviétique:

> «Ford est un des derniers grands doctrinaires bourgeois du progrès fondé sur les applications de la science à l'industrie. Il y a chez lui, à ce point de vue, un dynamisme intense, une confiance lyrique dans la machine, et dans la nécessité d'un perfectionnement technique incessant. Certaines idées de Ford sur l'automatisme, sur les changements de travaux dans les ateliers, sur la polyspécialisation de l'ouvrier, qualifié, annoncent les conceptions des techniciens soviétiques. Le capitalisme contient, nous le savons, à l'intérieur de ses irrémédiables contradictions les premiers linéaments des formes socialistes du travail[7].»

La chaîne fordienne, symbole de la civilisation technicienne, occupe donc, dès l'origine, une place nodale dans l'analyse de G. Friedmann. Critiquer le travail à la chaîne en lui-même, c'est-à-dire sans prendre en considération la nature, capitaliste ou socialiste, des rapports de production dans lesquels il s'insère, revient pour lui à adopter

6. G. Friedmann, *Problèmes du machinisme...*, *op. cit.*, p. 81.

7. *Ibid.*, p. 15.

une position rétrograde : c'est refuser, ou du moins freiner, la marche vers l'automatisme, porteuse de progrès technique et social dès lors que les conditions politiques de son développement sont acquises. La seule solution possible des « problèmes du machinisme » est donc à son sens politique, révolutionnaire. Le régime capitaliste en décadence étouffe les « potentiels de la technique », en freinant toute innovation qui risquerait de déprécier les outillages non amortis. Par ailleurs, seul le régime socialiste serait à même de compenser les risques psychophysiologiques inhérents à la mécanisation du travail, et cela grâce à l'éducation technique, à l'organisation des loisirs, et surtout à la prise en considération de la dimension « sociale » de l'activité productive, ce par quoi il entend alors le caractère « socialiste » ou capitaliste de l'organisation productive.

Dans ce premier ouvrage, G. Friedmann est donc sans conteste un défenseur du « machinisme » et de sa forme idéale-typique : le travail à la chaîne. Sans doute, cet ouvrage a-t-il une dimension pamphlétaire. Mais la *Crise du progrès* reprend de façon systématique ces mêmes arguments. Dans ce second ouvrage, comme dans *De la sainte Russie à l'URSS*, qui sera, malgré lui, à l'origine de sa rupture avec le parti communiste, G. Friedmann ne traite toutefois plus spécifiquement du travail à la chaîne. C'est, pendant la guerre, en 1941, qu'il fournit sur ce sujet son article fondamental qui irrigue le reste de son œuvre[8].

1941. La chaîne et le parapluie

Quand, en 1941, G. Friedmann, reprend l'analyse du travail à la chaîne, c'est dans un contexte très particulier, pour la grande comme pour la petite histoire. Pendant la drôle de guerre, il a été mobilisé comme « logisticien » dans le service de Santé des armées, expérience qu'il relate dans son *Journal de guerre*. Cet ouvrage, publié de façon posthume en 1987, raconte sa vie au quotidien durant les années 1939 et 1940, mais aussi sa grave crise de conscience face à la politique internationale de l'Union soviétique, qui vient de s'allier avec l'Allemagne, attaque la Finlande, la Pologne... Sa dénonciation sans faille de l'hypocrisie soviétique et des contorsions tourmentées des intellectuels communistes qui tentent de la défendre l'amène également à s'interroger sur la valeur morale du marxisme. Après sa démobilisation, il s'installe à Toulouse où s'est réuni un groupe d'intellectuels qui va

8. G. Friedmann, « Esquisse d'une psycho-sociologie... », art. cit.

G. Friedmann, le marxisme et le parti communiste

Dès les années 1920 G. Friedmann adhère philosophiquement au marxisme, sans pour autant entrer au parti communiste. Ses premiers articles sont publiés en 1925 dans *Clarté, Europe*, et *Les cahiers de l'Esprit.* Friedmann relate cette période dans *La puissance et la sagesse*[9] en évoquant son admiration pour Henri Barbusse, mais également les trahisons ultérieures de certains de ses amis de cette époque. Le compagnonnage de Friedmann avec le parti communiste se traduit notamment par son adhésion en 1932 à l'Association des écrivains et artistes révolutionnaires ainsi qu'au mouvement Amsterdam-Pleyel. Il participe aussi en 1934 à la création du Comité de vigilance des intellectuels antifascistes et signe le « Manifeste aux travailleurs» qui appelle à la création du Front Populaire. Au début des années 1930, il fréquente le Cercle de la Russie neuve rebaptisé en 1936 Association pour l'étude de la culture soviétique. Ce groupe est à l'origine de la publication des deux volumes de *À la lumière du marxisme*, Paris, Éditions sociales internationales, 1935 et 1937, auquel il contribue par un article intitulé «Matérialisme dialectique et action réciproque» (tome 1, pp. 262-284). C'est dans ce cadre aussi qu'il effectue ses voyages en Union Soviétique.

Ce n'est qu'en 1939, après le pacte germano-soviétique, que G. Friedmann rompt avec le parti communiste, tout en continuant à professer un marxisme «humaniste». Le *Journal de guerre*[10] permet de suivre au jour le jour les tourments idéologiques de Friedman pendant les années 1939 et 1940 face à l'évolution de la situation politique et militaire. Cette rupture était toutefois préparée par des événements plus personnels, notamment la mauvaise réception en 1938 par les intellectuels du PCF, et tout particulièrement par son ami Georges Politzer, de *De la sainte Russie à l'URSS* (voir sur ce point la préface d'Edgar Morin au *Journal de guerre,* pp. 12-13). Après la guerre toutefois, Friedmann manifestera une nouvelle fois son soutien à l'Union soviétique avec ses amis de la Résistance, tel Jean Cassou, et se rapprochera pour un temps du parti communiste. Voir son article: «Forces morales et valeurs permanentes», contribution à l'ouvrage collectif de 1947, *L'heure du choix*[11].

Voir sur ces questions, outre les documents cités dans l'encadré précédent, David Gaute, *Le communisme et les intellectuels français,* Paris, Gallimard, 1967 et Fred Kupferman (éd.), *Au pays des soviets. Le voyage français en Union Soviétique 1917-1939,* Paris, Gallimard-Julliard, coll. «Collection archives», 1979.

s'engager dans la Résistance autour de Jean Cassou: Ignace Meyerson, Clara Malraux, Violette Chapelleaubeau, Edgar Morin, Jean-Pierre Vernant, Léo Hamon, Georges Friedmann, Jules Moch, Vladimir Jankélévitch[12]. C'est dans ce contexte que Meyerson prend l'initiative d'organiser un séminaire sur «le travail et les techniques» – qui ne sera publié qu'après-guerre – qui contient notamment l'«Esquisse d'une psycho-sociologie du travail à la chaîne» de Georges Friedmann.

Cet article peut être considéré comme l'acte fondateur de la sociologie du travail française. On y trouve les grandes lignes de la thèse, préparée avant la guerre, que G. Friedmann soutient en 1946 sous le titre *Problèmes humains du machinisme industriel*[13]. Mais il faut souligner que, dans l'article, et cela en dépit d'une conversion idéologique déjà bien entamée dont témoigne son *Journal de guerre*, G. Friedmann maintient sur le fond les positions qu'il exprimait avant-guerre. Cet article consiste en effet en une défense explicite du travail à la chaîne contre ses critiques romantiques:

9. G. Friedmann, *La puissance et la sagesse*, Paris, Gallimard, 1970, pp. 362-363.

10. G. Friedmann, *Le journal de guerre. 1939-1940*, Paris, Gallimard, 1987.

11. Claude Aveline, Jean Cassou, André Chamson, Georges Friedmann, Louis Martin-Chauffier, Vercors (éd.), *L'heure du choix*, Paris, Minuit, 1947, pp. 63-94.

12. Marcel Fournier, *Marcel Mauss*, Paris, Fayard, 1994, p. 734.

13. G. Friedmann, *Problèmes humains..., op. cit.*

> «Le travail à la chaîne a suscité une abondante littérature qui a été rarement bien informée et encore moins scientifique. On a pris la chaîne pour synonyme de travaux très pénibles, surmenants, abrutissants. En particulier, entre les deux guerres, il était de mode parmi certains écrivains, souvent de talent, de lancer à travers le travail à la chaîne des malédictions contre le machinisme[14].»

Voulant poser, a contrario de cette littérature, un regard «scientifique» sur la chaîne, G. Friedmann la présente sous un triple point de vue: technique, psychologique et social. Sur un mode technique, il la définit ainsi: «Alors que, dans les autres formes de travail, les éléments de la tâche sont immobiles devant l'ouvrier, le travail à la chaîne présente à celui-ci des éléments mobiles qui circulent près de lui[15].» Se référant aux travaux du Russe J. Ermanski[16], il précise que la chaîne n'est pas réductible à la seule figure du convoyeur horizontal. Elle peut prendre différentes formes, y compris celles de «chaînes qui n'ont, à proprement parler, aucune ressemblance avec des chaînes»: rubans horizontaux ou inclinés, «surfaces glissantes» disposées en chicane qui «font passer les éléments du travail d'un bout à l'autre de l'atelier». Très influencé par Ford, il fait finalement un bilan technique positif du travail à la chaîne:

> «Les avantages techniques du travail à la chaîne son incontestables. Dans une usine où le travail est ainsi décomposé, le processus industriel présente une clarté et un ordre qui frappent l'observateur. On voit immédiatement, d'un bout à l'autre de la production, la division, et la nécessité de ses opérations. D'autre part, ce qui est important, le travail étant ainsi fluent, peut se concentrer sur un minimum de surface: il se produit ce que les Américains appellent "une simplification des routes du travail". Les éléments du travail se meuvent plus aisément à travers l'atelier, en évitant l'encombrement, les chutes d'objets qui sont souvent des causes d'accidents. Je viens encore d'indiquer en passant, un autre avantage technique du travail à la chaîne; le travail ainsi organisé diminue les causes d'accidents provoqués par l'encombrement. Par ailleurs sans que j'ai à insister sur ce point, la rapidité du travail se trouve accrue[17].»

En 1941 encore, le travail à la chaîne représente donc pour G. Friedmann «une étape historique du développement de la société industrielle». Il constitue la moins mauvaise solution technique pour organiser la phase intermédiaire entre le travail classique du «métier» et l'automatisation. Mais, selon lui, cette transition risque de se prolonger, tant en raison des limites des savoirs techniques qu'en raison de la logique du profit (rentabilisation des investissements) en régime capitaliste[18]. Si les avantages

14. G. Friedmann, «Esquisse d'une psycho-sociologie...», art. cit., p. 127. Friedmann vise tout particulièrement ici Georges Duhamel qui avait publié *Scènes de la vie future*, Paris, Mercure de France, 1930 et *L'Humaniste et l'Automate*, Paris, Paul Hartmann, 1933.

15. G. Friedmann, «Esquisse d'une psycho-sociologie...», art. cit., pp. 127-128. On retrouve cette formule, légèrement modifiée, dans l'édition de 1950 de *Où va le travail humain?* Paris, Gallimard, 1950, p. 226.

16. J. Ermanski, *Theorie und Praxis der Rationalisierung*, Vienne, U. Berlin, 1928.

17. G. Friedmann, «Esquisse d'une psycho-sociologie...», art. cit., pp. 128-129. Passage, également modifié en 1950, p. 227.

18. *Ibid.*, pp. 141-142. En 1950, on ne trouve pas l'équivalent de ce passage; Friedmann ne distingue plus ces deux limites et se montre beaucoup moins optimiste sur les possibilités de disparition de la chaîne au profit de l'automatisme.

techniques de la chaîne sont donc indiscutables, le bilan humain est en revanche plus nuancé, car «l'introduction du travail à la chaîne [a] été accompagnée d'une dégradation massive du travail qualifié», ce dont témoigne la réduction de la durée de l'apprentissage. Annonçant ses travaux ultérieurs, G. Friedmann n'hésite pas à qualifier ce processus de «déspiritualisation du travail qualifié»[19]. Il minimise pourtant cette critique en insistant sur l'hétérogénéité de la perception de la chaîne par les ouvriers que montrent les enquêtes psychotechniques disponibles. Il s'appuie notamment sur une étude menée par Agostino Gemelli et Arcangelo Galli[20]:

> «Voyez combien le problème se nuance, combien ceux qui lancent l'anathème du travail à la chaîne ont tort. Ces auteurs italiens ont observé que pour un certain nombre d'ouvriers qui formaient la majorité de ce groupe, le travail à rythme obligatoire et collectif est plus agréable que le travail à rythme libre et individuel, que pour ces ouvriers (22 sur 37), il est plus agréable d'être dispensé d'une certaine "attention" de disposer de la liberté de rêver. Ils ont observé également que la qualité du travail et le rendement ne sont pas diminués. Ces ouvriers disaient: "nous préférons un travail à la chaîne au travail à rythme libre".»

G. Friedmann rend compte aussi d'études allemandes favorables au travail à la chaîne comme celles de Hans Rupp et d'Ewald Sachsensberg[21]. La première soutient qu'il est possible de trouver du «sens» dans le travail à la chaîne, notamment si la chaîne est éclairée et que les ouvriers en ont une vision d'ensemble. La seconde insiste sur l'existence d'un «stimulant d'émulation» dès lors que le «ruban» tout en jouant le rôle de «leader artificiel» et épargnant l'effort, introduit un sentiment de «solidarité» dans l'équipe: «Chacun se sent comme membre d'un groupe et responsable pour le tout[22].» G. Friedmann n'ignore pas pourtant l'existence d'enquêtes exposant des points de vue contraires:

> «Les tendances apologétiques, manifestes dans certaines enquêtes italiennes ou allemandes que j'ai citées tout à l'heure sont loin d'être partagées par tous les expérimentateurs. D'autres enquêtes, celle de Streine par exemple, ont mis en évidence un fait qui mérite d'être mentionné: au point de vue psychophysiologique le travail à la chaîne est très nocif lorsqu'un nombre restreint de muscles y exerce une activité exclusive et prolongée. Il est bon d'introduire des pauses consacrées à la culture physique pour éviter ce jeu exclusif d'un petit nombre de muscles pendant les journées ou les semaines. Mayer-Daxlanden a insisté sur les effets nerveux que provoque dans certaines conditions de mauvaise organisation technique, le travail à la chaîne et il décrit une "névrose industrielle"[23].»

19. G. Friedmann, «Esquisse d'une psycho-sociologie...», art. cit., p. 129. Ce passage, qui conclut la première partie de l'article consacrée au point de vue technique, disparaît en 1950. L'emploi de l'expression «despiritualisation» est symptomatique de la conversion idéologique de Friedmann relatée dans le *Journal de guerre. 1939-1940*, puisque ses œuvres d'avant-guerre étaient précisément consacrées à une critique virulente du néospiritualisme bergsonien.

20. Agostino Gemelli et Arcangelo Galli, «Sur l'adaptation de l'activité humaine à l'activité de la machine», in *Revue de la science du travail*, vol. 2, n° 3-4, 1930, p. 131.

21. Hans Rupp, «Psychologie du travail à la chaîne», *Quatrième conférence internationale de Psychotechnique*, Paris, Alcan, 1939, pp. 235-241; Edwald Sachsenberg, «Psychologie der Arbeit am laufenden Band», *Maschinenbau*, 1925.

22. E. Sachsenberg cité par G. Friedmann dans «Esquisse d'une psycho-sociologie...», art. cit., p. 134.

23. *Ibid.*, p. 136. O. Streine, «Fliessarbeit un Arbeiterschutz», *Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhüting*, Beiheft, 12, 1928, pp. 18-27; Hans Mayer-Daxlanden, «Der Einfluss der Fliessarbeit auf die Gesundheit der Arbeiters», *Deutsche Krankenkasse*, vol. 27, 1930, pp. 551-557.

Ces critiques du travail à la chaîne ne lui apparaissent toutefois pas rédhibitoires, car elles laissent entrevoir des solutions d'humanisation relativement simples : pauses consacrées à la culture physique, pauses intercalaires pour réduire l'ankylose musculaire, participation des travailleurs à la définition du rythme de la chaîne, comme le suggère Hyacinthe Dubreuil après son expérience américaine[24], ou encore « changements de travaux » (rotation sur les postes) qui pourraient permettre de se rapprocher des « qualités du travail artisanal »[25]. G. Friedmann insiste aussi sur la nécessaire combinaison de l'enseignement professionnel avec la polyvalence qui permettrait à l'ouvrier de « retrouver » une vue de l'ensemble du travail auquel il participe, thème qu'il développait en 1934 à propos des expériences soviétiques. Il reste toutefois plus discret sur l'intégration des « éléments d'intérêt social et moral »[26], sur lesquels il est difficile d'avoir des prises dans la mesure où « cette intégration dépend des rapports concrets qui existent entre l'ouvrier et les collectivités dont il fait partie ou avec lesquelles il se trouve en contact »[27].

Mais, quelles que soient ses réserves nouvelles sur le travail à la chaîne, au total, la conclusion de G. Friedmann est sans appel : nonobstant ses inconvénients psychologiques et sociaux, le travail à la chaîne ne peut être érigé en symbole du travail aliénant. Ses inconvénients, réels, nécessitent seulement des moyens simples d'humanisation qui offriront des compensations :

> « Concluons donc en disant que le travail à la chaîne ne mérite ni excès d'honneur, ni indignité, ni apologie massive, ni pathétique malédiction, comme celle que Georges Duhamel a jeté sur lui dans *Les scènes de la vie future* à partir notamment, des descriptions des abattoirs de Chicago. C'est une étape où nous nous trouvons encore et qui peut se prolonger : il est possible mais difficile de l'humaniser[28]. »

En somme, G. Friedmann est alors pour l'essentiel en accord avec la position défendue – non sans débat – dans l'entre-deux-guerres par la Confédération générale du travail unitaire (CGTU) dominée par les communistes. Cette position peut être résumée par la jolie parabole du « parapluie » : au quatrième congrès de la Fédération unitaire des métaux (FUM), à Bordeaux en 1927, Octave Rabaté défendait en effet, contre un délégué minoritaire (A. Mahouy), le travail à la chaîne en ces termes :

> « Dire, comme Mahouy, qu'on est contre le travail à la chaîne, cela me fait penser à quelqu'un qui dirait qu'il est contre la pluie. Sans doute, on n'aime pas la pluie, mais comme on ne

24. Hyacinthe Dubreuil, *Standards*, Paris, Grasset, 1929, qui n'est plus cité dans le chapitre correspondant de 1950.

25. Ici il rend compte d'une expérience de visite d'usine, celle en 1938 d'une biscuiterie où une polyvalence hebdomadaire des ouvrières a pu être organisée. La description de cette expérience sera présentée à plusieurs reprises dans ses ouvrages ultérieurs.

26. Point sur lequel il reviendra en 1956 dans *Le travail en miette* en évoquant la solidarité d'entreprise et de classe.

27. G. Friedmann, « Esquisse d'une psycho-sociologie... », art. cit., p. 143.

28. *Ibid.*

peut l'empêcher de tomber, alors on se contente de prendre un parapluie. On ne peut pas plus empêcher le travail à la chaîne qu'on ne peut empêcher la pluie de tomber [...] Par conséquent, je crois que notre rôle n'est pas tant de dire partout que nous sommes contre le travail à la chaîne, et de nous briser dans une lutte sans issue, mais de chercher ce qui peut nous servir de parapluie contre ses conséquences[29].»

Le Parti communiste français (PCF), la CGTU et la rationalisation

Georges Ribeill («Les organisations du mouvement ouvrier..., *op. cit.*, pp. 127-140) a analysé les tergiversations durant l'entre-deux-guerres de l'Internationale communiste (IC) et de l'Internationale socialiste révolutionnaire (ISR), et, par ricochet, de la CGTU. Après une controverse sur le taylorisme et le fordisme en 1926, les débats sont clos par les dirigeants de l'ISR et de l'IC en décembre 1926. La position qui s'impose alors à l'ensemble du mouvement communiste international s'appuie sur les arguments de Nikolaï Boukharine et de Rubinstein. Le premier soutient qu'il est vain de «contrarier en régime capitaliste l'introduction de nouvelles machines», la lutte devant se focaliser sur les conséquences de la rationalisation; le second met en avant les incidences politiques positives de la rationalisation, qui, en déqualifiant les ouvriers, accélérerait la prise de conscience révolutionnaire: «L'ouvrier que la rationalisation transforme en une espèce de rouage du mécanisme de production ressent d'une façon bien plus directe qu'autrefois, lorsqu'il jouissait d'une indépendance relative, ses attaches avec la collectivité et sa dépendance envers elle[30].» Signalons que Friedmann fait un long compte rendu d'un rapport de Rubinstein consacré à la question du «potentiel de la technique» dans son ouvrage de 1934. À partir de l'été 1928, un revirement s'opère au sein du PCF et de la CGTU à la suite des nouvelles consignes de Joseph Staline, qui prône dorénavant la lutte ouvrière contre la rationalisation. Quant à la CGT de Léon Jouhaux, elle adopte dans ses différents congrès entre 1927 et 1931 une position opposée à celle suivie in fine par la CGTU: elle refuse de condamner la rationalisation «en soi» – démarche qu'elle juge antiprogressiste – et revendique un droit de gestion et de contrôle ouvrier pour en compenser les effets.

Sur ces questions, voir, outre G. Ribeill, Aimée Moutet *Les logiques de l'entreprise - la rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres,* Paris, EHESS, 1997, pp. 186-193.

Les thèses de 1941 sont pour l'essentiel reprises et développées après-guerre dans les *Problèmes humains du machinisme industriel.* Si son regard se fait plus critique sur le travail parcellaire, G. Friedmann érige toujours la chaîne de montage en figure emblématique d'une rationalisation industrielle, à laquelle il adhère encore. Il insiste sur le fait que la chaîne n'est pas la cause du travail parcellisé mais un habillage technique de celui-ci et la présente comme une forme d'organisation qui «automatise un travail déjà morcelé auparavant»[31]. Même si son caractère «inquiétant» est mis en avant plus clairement qu'en 1941, la chaîne ne lui paraît toujours pas, en elle-même, condamnable:

> «Le travail à la chaîne, aspect nécessaire d'une période de transition de la technique, ne mérite ni apologie massive, ni pathétique malédiction; il est *un fait* de l'industrie, inquiétant parce que les conditions concrètes de son humanisation ne se trouvent pas réalisées[32].»

29. Octave Rabaté, «Rationalisation et action syndicale», discours prononcé au congrès fédéral des métaux, décembre 1927, Paris, Bureau d'éditions, 1928, cité par Pierre Saint-Germain, «La chaîne et le parapluie: face à la rationalisation (1919-1935)», *Révoltes logiques*, n° 2, 1976, pp. 87-104. O. Rabaté (1899-1964), membre du Comité central du PCF, fut secrétaire de la FUM de la CGTU de 1923 à 1927; A. Mahouy, chaudronnier, militait alors dans les cercles de l'opposition de gauche au sein du PCF autour de Boris Souvarine et de Pierre Monatte (d'après les notices du *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français* dirigé par Jean Maitron, vol. 14, 35, 41). Voir P. Saint-Germain, «La chaîne et le parapluie...», art. cit et Georges Ribeill «Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation 1926-1932», *in* Maurice de Montmollin et Olivier Pastré (éd.), *Le Taylorisme,* Paris, La Découverte, 1984.

Il insiste abondamment sur le caractère «dialectique» de la marche vers l'automatisme, induite par l'action réciproque de la division du travail et du machinisme[33]. Ce sont également toujours les contradictions du capitalisme qu'il met en avant pour expliquer le frein au «plein épanouissement» du développement «irrésistible» de l'automation[34]. Pourtant le discours sur la chaîne se fait plus critique quand G. Friedmann fait découler de ce cadre socio-économique la pérennisation dommageable de tâches «semi-automatiques», «formes bâtardes» de travail où «l'homme est pour ainsi dire à demi absorbé par la mécanisation et n'en retire point de bénéfice», où «des convoyeurs étreignent de leur rythme implacable des manœuvres dont elles ont fait leurs appendices vivants»[35].

1950. Chaînes classiques, chaînes modernes, chaînes sociales

Après-guerre, l'environnement intellectuel et institutionnel dans lequel évolue G. Friedmann a profondément changé. Le jeune intellectuel engagé est devenu une autorité académique. Dans ce contexte, il encourage les études de terrain, comme celle menée par Alain Touraine aux usines Renault à partir de 1948, études qui alimentent sa réflexion. Son désenchantement croissant par rapport au marxisme correspond à une «période de refroidissement entre le parti et les intellectuels»[36] qui s'installe à partir de 1949. Cette perte de repères intellectuels le renforce dans son souci de promouvoir une «sociologie d'enquête»[37]. À cet égard, il est, comme d'autres, influencé alors par la sociologie empirique américaine. L'esprit nouveau venu d'outre-Atlantique marque les recherches des jeunes chercheurs travaillant autour de lui, qui font alors, comme de nombreux intellectuels européens, leur voyage d'Amérique[38]. C'est la période faste des «missions de productivité» financées par le plan Marshall[39]. G. Friedmann voyage lui-même aux États-Unis[40], où il visite des usines automobiles qui l'impressionnent fortement. Il laisse libre cours dans ses écrits à sa fascination pour l'industrie américaine comme en témoignent ses descriptions des chaînes de montage dans *Où va le travail humain?*.

Dans cet ouvrage, G. Friedmann, rappelle de nouveau le caractère historiquement nécessaire du travail à la chaîne dont il souligne la «considérable» extension. Un chapitre reprend l'article de 1941, mais non sans l'amender considérablement. Des «nuances» sont introduites en

30. Rubinstein, cité par G. Ribeill *in* «Les organisations du mouvement ouvrier...», *op. cit.*

31. G. Friedmann, *Problèmes humains...*, *op. cit.*, p. 164.

32. *Ibid.*, p. 167.

33. Ce point est particulièrement développé dans l'article de 1946, «Automatisme et travail industriel», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 1, 1946, pp. 139-159.

34. G. Friedmann passe alors totalement sous silence la question du machinisme dans les régimes socialistes, question centrale dans ses travaux d'avant-guerre.

35. G. Friedmann, *Problèmes humains...*, *op. cit.*, pp. 388-389.

36. Voir D. Caute, *Le communisme...*, *op. cit.*

37. Edgar Morin, avant-propos au *Journal de guerre*, *op. cit.* Voir également les analyses des enquêtes de sociologie industrielle américaine dont G. Friedmann rend compte en 1948. G. Friedmann, «Industrie et société aux États-Unis», *Annales. Économies, sociétés, civilisations*, 3e année, n° 1, 1948, pp. 68-80 et n° 2, pp. 150-166.

38. Le précurseur de cette rupture avec la tradition théoriciste française, marquée par le marxisme et le durkheimisme, fut Jean Stoetzel, ancien compagnon de G. Friedmann au Centre de documentation sociale, créateur dès 1938 de l'Institut français d'opinion public (Ifop).

39. Voir Luc Boltanski, «America, America... Le plan Marshall et l'importation du "management"», *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, 1981, pp. 19-41.

40. Georges Friedmann «De Boston au Mississipi», *Esprit*, n° 156, 1949, pp. 778-799.

de nombreux passages, comme s'il s'agissait de modérer l'enthousiasme de ses premiers écrits sans pour autant les déjuger. Une lecture attentive montre toutefois que ces modifications inversent parfois le sens même du propos. Se dessine alors clairement un retournement de la perspective qui s'affirmera explicitement dans *Le travail en miettes* en 1956 puis dans les *Sept études sur l'homme et la technique*[41] en 1966. En effet, non seulement G. Friedmann estompe le ton dans sa présentation des études favorables au travail à la chaîne, mais il introduit de nouveaux développements sur les nuisances psychiques induites par cette forme d'organisation du travail, tout particulièrement quand le sujet y est astreint durant de longues années:

> «Venus de la chaîne comme à un *job* provisoire, en attendant mieux, ils y sont restés et y resteront. Étaient-ils à l'origine inaptes à cette catégorie de travaux? Quel est le genre d'*accoutumance* qui les y a maintenus? En tout cas, quelque chose en eux s'est altéré, car ils répugnent désormais au changement et ne manifestent plus ni ambition professionnelle ni volonté de prendre le risque que celle-ci exigerait pour s'assurer une autre activité plus "considérée" et mieux payée. Par ailleurs le travail à la chaîne ne leur donne pas (ou leur ôte) le goût de s'instruire professionnellement, même si l'usine où ils travaillent leur en offre la possibilité[42].»

Par ailleurs, l'ouvrage de 1950 confirme une évolution générale de la pensée de G. Friedmann sur la question technique en général. Ni le développement de l'automatisme, ni «les perspectives enflammées des cybernéticiens», ne permettent selon lui d'envisager à brève échéance la disparition du travail à la chaîne. L'accent est donc mis sur la pérennité inévitable de cette forme d'organisation en même temps qu'est exprimée une certaine suspicion sur les capacités de l'automation à transformer profondément le travail:

> «Le travail à la chaîne, étape importante dans la mécanisation et l'automatisation de l'industrie, est une réalité d'aujourd'hui et encore de demain. L'aire où il n'a pas encore pénétré demeure immense. Rien ne permet de penser que l'on pourra se passer de lui, en faisant partout effectuer par des machines automatiques sans transition, des travaux hier encore accomplis par des machines individuelles, telles que celles de la première révolution industrielle. La technique progresse à pas de géant: mais un temps encore considérable s'écoulera avant qu'elle permette de confier aux organes d'un automate d'une manière rentable, toutes les tâches actuellement dévolues à des organes humains [ici il renvoie à une note contre les cybernéticiens]. Le travail à la chaîne peut encore, jusque-là connaître de beaux jours[43].»

41. G. Friedmann, *Le travail en miettes, spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard, 1956; *Sept études sur l'homme et la technique*, Paris, Denoël-Gonthier, 1966.

42. G. Friedmann, *Où va le travail humain?, op. cit.*, p. 236. D'autres longs passages faisant référence à des enquêtes «postérieures à 1945» sont consacrés au thème de l'accoutumance (pp. 343 et suiv.).

43. *Ibid.*, p. 243.

Au regard de ces évolutions inéluctables, G. Friedmann voit dans les loisirs «actifs», les «hobbies» des perspectives positives de compensation:

> «[...] l'individu sera tenté d'exprimer en dehors d'elles [les tâches qu'il est difficile de rendre véritablement intéressantes en soi], dans les loisirs, le meilleur de ses virtualités, de son potentiel d'aptitudes et de goûts[44]. »

G. Friedmann élargit par ailleurs considérablement sa définition du travail à la chaîne. Aux chaînes «classiques» que symbolisent les abattoirs de Chicago et les usines Ford de Détroit, il faut ajouter selon lui les chaînes «modernes». Cet élargissement lui permet de prendre en considération des dispositifs techniques comme les machines-outils qui se diffusent alors dans l'industrie française, sans pour autant remettre en cause la centralité accordée à la «chaîne» comme idéal-type du travail moderne:

> «En corrigeant notre première description du travail à la chaîne, celui-ci se définit maintenant, sous une forme relativiste, comme *le genre de production où l'opérateur et les éléments de travail sont, l'un ou l'autre, mobiles l'un par rapport à l'autre* [...] Le principe de la chaîne a pénétré la machine elle-même comme on le voit dans les différentes formes de machines dites "spéciales", capables d'effectuer une longue suite d'opérations, au cours desquelles la pièce se déplace, par rotation ou translation, et se présente devant le poste de travail: celui-ci peut alors être considéré comme l'équivalant entièrement mécanisé, dépouillé de tout "facteur humain" d'un poste qu'occupait, encore tout récemment, un OS ou un manœuvre. Notre définition du travail à la chaîne recouvre donc, on le voit, ces machines où se manifeste *la mobilité de l'élément de travail par rapport au poste de travail*[45]. »

En s'appuyant sur les travaux d'A. Touraine sur Renault, G. Friedmann illustre cette définition à propos des machines-transfert[46]. Celles-ci sont selon lui caractérisées par deux innovations techniques: la translation des pièces portées sur des montages à travers une série d'opérations rigoureusement préparées et réalisées; la mise en jeu d'un groupe d'outils intervenant avec une grande souplesse grâce aux têtes électromécaniques. Dans ces machines le «principe de la chaîne aurait donc pénétré la machine elle-même [...]»[47]. Il s'interroge alors sur le statut même de la machine:

> «[...] mais alors, la machine, où il y a relative mobilité de l'élément de travail (pièce) et du poste de travail (l'ensemble organique des outils) ne constitue-t-elle pas elle-même une sorte de chaîne? En même temps que le cycle se substitue à la succession

44. *Ibid.*, pp. 359-360. Il se réfère ici directement à Pierre-Joseph Proudhon, *De la Justice dans la Révolution et dans l'Église*, Paris, Garnier frères, 1858, t. 2, p. 336.

45. G. Friedmann, *Où va...*, *op. cit.*, p. 228.

46. En 1949, G. Friedmann pouvait déjà s'appuyer sur l'enquête d'A. Touraine aux usines Renault (Étienne Verey, Alain Touraine, «Enquête française de sociologie industrielle», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 7, 1949, pp. 118-119) à laquelle il fait référence dans l'édition de 1950 de *Où va...*, *op. cit.* On retrouve cette définition «lâche» du travail à la chaîne dans A. Touraine, «La civilisation industrielle», *in* Louis-Henri Parias (éd.), *l'Histoire générale du travail*, t. 4, *La civilisation industrielle, de 1914 à nos jours*, Paris, Nouvelle librairie de France, 1961 p. 21: «Sous cette forme [le convoyeur], le travail à la chaîne est relativement peu répandu; l'image popularisée des chaînes de montage d'assemblage général des usines d'automobiles ne doit pas faire illusion. Il est donc préférable de recourir à une définition plus large: le travail à la chaîne est un type d'organisation du travail tel que les diverses opérations, réduites à la même durée, sont exécutées sans interruption entre elles et dans un ordre constant dans le temps et dans l'espace.»

47. G. Friedmann, *Où va...*, *op. cit.*, p. 228.

linéaire, s'esquisse, sur ces nouvelles machines, synthétiques, polyvalentes, une *nouvelle forme d'unité,* manifestée par une recomposition du travail (émietté au cours des étapes antérieures de la mécanisation) et un regroupement d'ensemble[48].»

À la différence d'Alain Touraine et de Pierre Naville, G. Friedmann ne s'arrête toutefois pas vraiment aux bouleversements induits par l'automatisation sur l'activité de travail elle-même. En effet, il ne revient pas à sa distinction entre chaînes «classiques» et «modernes» quand il traite les dimensions psychologiques et sociologiques du travail à la chaîne. La suite de ses développements est entièrement consacrée à l'humanisation des «chaînes classiques», avec pour point d'appui le modèle américain. Ses enquêtes aux États-Unis ainsi que sa référence à des travaux de sociologie industrielle américaine comme ceux de Charles R. Walker et Robert H. Guest[49] lui sont en effet l'occasion de revenir longuement sur la dimension collective ou «sociale» du travail à la chaîne. Le modèle américain lui laisse entrevoir la possibilité de chaînes qui permettraient de valoriser cette dimension collective, et de favoriser ainsi une «rationalisation plus compréhensive»:

«Un des traits les plus frappants, à mon sens, dans l'état actuel de l'industrie, est la considérable distance entre ces chaînes "tendues" et d'autres que j'appellerai, faute de mieux, "sociales" où jouent à la fois des facteurs nouveaux d'organisation technique et d'interrelations humaines. Car il serait injuste, en s'en tentant à la description habituelle et pessimiste des travaux à la chaîne, de ne pas mentionner et reconnaître les efforts accomplis pour y introduire la considération du facteur humain[50].»

Par ailleurs G. Friedmann postule que la main-d'œuvre américaine, serait, du fait de son histoire, beaucoup plus «apte» psychologiquement à supporter le travail à la chaîne[51].

À partir des exemples de Ford, Chrysler et Kaizer, G. Friedmann indique que l'humanisation de la chaîne peut être obtenue par la mise en place de «substituts» (*utility man, relief man* qui viennent remplacer les opérateurs), de règles disciplinaires souples (comme l'autorisation de fumer), mais aussi par l'installation d'«autres chaînes» (sic) qui viennent améliorer la vie à l'usine des ouvriers, tels les distributeurs de bonbons. Avec un enthousiasme qui évoque sa période soviétophile, il ne tarit pas d'éloges sur ces réalisations américaines. L'expérience américaine vient conforter une idée avancée dans

48. *Ibid.*, p. 230. C'est cette perspective «proudhonienne», déjà développée dans *Problèmes humains...*, *op. cit.*, p. 171, qui sera violemment critiquée par Pierre Naville. Voir de celui-ci «Nouvelles recherches sur la division du travail», *Cahiers d'études de l'automation et des sociétés industrielles*, n° 3, 1962, pp. 7-18 et la réponse de Friedmann: «Proudhonien? Optimiste?», *Sociologie du travail*, vol. 4, n° 4, 1962, pp. 395-399.

49. Charles R. Walker et Robert H. Guest, *The man on the Assembly Line*, Cambridge (Mass.), Harvard, 1952.

50. G. Friedmann, *Où va...*, *op. cit.*, p. 238.

51. *Ibid.*, p. 151.

ses premiers travaux: la chaîne, convenablement aménagée, est finalement, compte tenu de «l'état actuel de la technique et de l'industrie» la plus judicieuse... ou la moins mauvaise solution d'organisation:

> «[...] le travail à la chaîne *peut* être, parmi les activités médullaires et réflexes de la grande série, subjectivement la moins désagréable et objectivement la moins nocive pour le psychisme et l'intégrité (sinon le développement) de la personnalité. Elle est à coup sûr moins dangereuse de ce double point de vue que beaucoup des travaux individuels, *single jobs*, effectués à des machines isolées[52].»

1956. Le travail en miettes

Dans *Le travail en miettes*[53], G. Friedmann évoque plus directement que dans ses précédents ouvrages la question de l'automation ainsi que les dispositifs d'«enrichissement» du travail. Mais c'est pour mieux relativiser leur importance et opérer un revirement radical sur la question technique en général. Sa cible change et les stigmatisés d'hier (les antitechnicistes) deviennent ses alliés dans un nouveau combat contre les «prophètes» de l'automation:

> «Les prophètes [...] dressent déjà devant les yeux éblouis du public un tableau de l'industrie délivrée de toutes les tâches physiquement et mentalement pénibles, traversées par un vaste mouvement de promotion [*up grading*] qui multiplie sur de nouveaux plans des fonctions qualifiées et responsables. C'est fort possible à longue échéance. Au vrai toute prévision d'ordre général est en ce domaine aventureuse [...] en tout cas il est bien trop tôt pour "enterrer" le travail en miettes et ses problèmes»[54].

52. *Ibid.*, p. 241.

53. Nous nous sommes appuyés sur la première édition de 1956 ainsi que sur la réédition enrichie de 1964 (Paris, Gallimard).

54. G. Friedmann, *Le travail...*, *op. cit.*, p. 17.

55. Pierre Naville, *in* A. Touraine, *L'évolution du travail...*, *op. cit.*, préface, p. 6.

Georges Friedmann critique d'Alain Touraine... et de Pierre Naville

Le renoncement de G. Friedmann au progressisme technologique de sa jeunesse le conduit à considérer avec de fortes réserves l'analyse de l'automation chez Peter Drucker, chez P. Naville, mais aussi chez son disciple A. Touraine. Il exprime de façon très brutale ce point de vue dans la préface qu'il rédige pour l'édition en 1955 (CNRS) de *L'évolution du travail aux usines Renault*: «Sans doute est-on tenté de reprocher à M. Touraine d'aller un peu vite en besogne, de généraliser parfois à l'excès et surtout, en maints endroits, de ne pas s'être contenté de sa "triade" de phases comme d'un cadre descriptif, mais bien comme d'un système, trop abstrait, qu'il applique à ses observations plutôt qu'il ne l'en fait découler. Ainsi la dichotomie entre pensée et exécution du travail, caractéristique, d'après lui, de la phase B [phase du travail parcellisée], tend-elle véritablement dans la réalité industrielle, à être dépassée par la phase C [phase de l'automation] ?»[55]. Il insiste sur ce point dans la réédition en 1964 du *Travail en miettes* (*op. cit.*, deuxième avant-propos p. 20), laissant toutefois la question ouverte sur le long terme: «Les prophéties optimistes, fréquentes il y a dix ans sont aujourd'hui bien plus modérées et plus rares. Néanmoins il est bien certain que l'étape décrite par ce livre sera un jour entièrement franchie: il ne constituera alors qu'un témoignage historique entre bien d'autres». Entre-temps, P. Naville avec qui il avait vivement polémiqué en 1962, avait publié *Vers l'automatisme social?* Paris, Gallimard, 1963.

C'est à propos de la présentation d'une série d'articles de P. Drucker que G. Friedmann aborde de nouveau la question de la chaîne de montage[56]. Il critique à la fois le pessimisme de P. Drucker (son réquisitoire contre les chaînes « classiques » méconnaîtrait les « chaînes sociales ») et son optimisme (qui consiste à penser que l'automation va apporter la solution). Il discute aussi son analyse de la « revalorisation » du travail[57]. Il revient sur ce dernier point dans la suite de l'ouvrage en distinguant la « rotation » de l'« enrichissement » (*job enlargement*). La première « trouve sa place toute naturelle dans la production à la chaîne où, allant de poste à poste selon un plan bien établi, les opérateurs peuvent acquérir une vue d'ensemble d'une fabrication, d'un montage et retrouver, disposée, non dans l'espace, mais dans le temps, l'*unité* de travail que le système techniciste avait brisée en morceaux »[58]. L'élargissement des tâches apparaît à ses yeux plus difficilement généralisable. Reprenant une étude de Ch. R. Walker, il souligne les nombreuses conditions nécessaires à sa mise en œuvre : formation technique, promotion du travail, nécessité d'une croissance soutenue de la production pour absorber « les professionnels déplacés », réticences syndicales en l'absence de prise en compte de dispositifs de compensation salariale. L'optimisme de P. Drucker face à l'automation et au *job enlargement* est ainsi battu en brèche.

Lorsque G. Friedmann décide de prendre « un OS entre des millions » pour illustrer le sort fait aux ouvriers dans la grande industrie, c'est Jo, ouvrier de l'automobile décrit et interviewé par Ch. R. Walker et R. H. Guest, qu'il érige en porte-parole du discours ouvrier sur le travail à la chaîne[59]. Il amende par ailleurs sensiblement sa position par rapport à la « compensation » que pourraient apporter les loisirs en évoquant leur possible « dégradation »[60]. Aux « authentiques » « loisirs actifs » il oppose ceux qui visent à « tuer le temps », ceux recherchés pour « se distraire soi-même, de son vide et de son ennui profond, plus ou moins conscient, où l'insatisfaction du travail est un élément important »[61] ; ces loisirs (il évoque le cinéma, les programmes de variétés, les magazines populaires) sont eux-mêmes coulés « en série » dans certains « moules »[62].

Finalement, dans un chapitre consacré à Émile Durkheim, G. Friedmann, développe une analyse du travail à la chaîne beaucoup plus sévère que dans tous ses ouvrages antérieurs. Il reproche en effet à É. Durkheim (qu'il oppose à Auguste Comte) de n'avoir pas su anticiper

56. Peter Drucker, « The Way to Industrial Peace », *Harpers Magazine*, nov.-dec. 1946, janv. 1947.

57. G. Friedmann, *Le travail...*, *op. cit.*, p. 73. Friedmann relativisera aussi dans l'édition de 1964 (pp. 112.-114) la portée des expériences présentées par L. E. Davis.

58. *Ibid.*, p. 175.

59. Ch. R. Walker, R. H. Guest, « An Assembly Line Worker Looks at his Job », *Personnel*, mai 1955. La suppression du chapitre consacré à Georges Navel dans l'édition de 1964 contribue à noircir et à simplifier encore d'avantage cette représentation de la figure ouvrière.

60. Cet amendement se traduit également par l'ajout d'un paragraphe spécifique (« Travail et loisir, aujourd'hui et demain »), à l'édition de 1963 (Paris, Gallimard) de *Où va...*, *op. cit.*, pp. 395-406.

61. G. Fiedmann, *Le travail...*, *op. cit.*, p. 196.

62. *Ibid.*, p. 262.

l'extension des «formes anormales» de division du travail dans nos sociétés:

> «Toutes les formes de travail à la chaîne donnent l'exemple d'opérations inachevées où l'activité fonctionnelle est très réduite, et qui néanmoins sont continues et coordonnées: ce qui ne signifie pas qu'elles soient porteuses de solidarité organique au sens où l'entendait le grand théoricien de la sociologie contemporaine. En fait division du travail et continuité s'accompagnent souvent aujourd'hui d'une diminution du contenu de chaque unité de travail accomplie par l'"ouvrier spécialisé"»[63].

Rompant avec ses analyses antérieures, il insiste sur le caractère particulier des formes de «solidarité» que produit le travail à la chaîne. Si la chaîne crée en effet une «solidarité mécanique» cela ne signifie pas pour autant qu'elle enclenche une «solidarité morale»[64]. Deux conditions seraient nécessaires pour que celle-ci puisse se développer. La première est technique:

> «[...] si les tâches sont bien définies en fonction des aptitudes et du rythme de chacun, si les opérateurs sont visibles les uns par rapport aux autres, si enfin la vitesse du flux est justement calculée, alors l'interdépendance mécanique peut favoriser la naissance de sentiments d'interdépendance morale[65].»

La seconde est sociale: il faut que «les travailleurs se sent[ent] indispensables les uns aux autres, liés par des intérêts et un but commun». G. Friedmann distingue en la matière deux modes de solidarité: «[...] la solidarité d'entreprise, rassemblant tous les membres du personnel d'une firme [...] donc *intérieure* à la collectivité-entreprise» et «la solidarité ouvrière, *débordant l'entreprise*, liant les membres salariés de son personnel à d'autres ouvriers, employés, mineurs, etc., d'autres entreprises», et affirme la prédominance à son sens de cette seconde forme de solidarité, soit la solidarité de classe[66].

G. Friedmann ajoute toutefois un bémol quelque peu nostalgique au regard de ses écrits de 1934:

> «Néanmoins, en soulignant que des tâches très spécialisées peuvent être métamorphosées, au regard et dans l'esprit de leurs opérateurs, lorsqu'elles sont reliées à celles qui les entourent et pénétrées de finalité, Durkheim touche une note très moderne qui n'est pas étrangère au marxisme. Au temps où, entre les deux guerres, la psychotechnique soviétique se préoccupait de ces problèmes, elle manifestait appuyée d'observations dans les ateliers et chantiers, une orientation qui eût enchanté Durkheim en affirmant que l'"intégration du travailleur dans la société socialiste" confère à ses tâches parcellaires (même à celles du travail à la chaîne) un caractère entièrement différent de celui qu'elles ont dans l'entreprise de type capitaliste»[67].

63. *Ibid.*, p. 137.

64. *Ibid.*, p. 141.

65. *Ibid.*, p. 143.

66. *Ibid.*, p. 144.

67. *Ibid.*, p. 135.

La publication en 1962 d'un article important: «La grande aventure[68]» est l'occasion pour G. Friedmann de confirmer ce retournement théorique et de prendre le contre-pied radical de ses premiers travaux. Alors que, trente ans auparavant, toute son analyse visait à distinguer le «bon» machinisme (socialiste) du «mauvais» (capitaliste), il développe maintenant la thèse de la convergence des systèmes capitaliste et socialiste, expressions jumelles de la même «civilisation technicienne». Qu'importe alors le cadre politique quand on est «rivé» à la chaîne:

> «Et cinquante heures par semaine de travail sur la chaîne d'assemblage des moteurs dans une usine de tracteur ou d'automobiles sont-elles en soi, plus "attrayantes" à Gorki qu'à Detroit?[69]»

Cette idée est reprise dans *La puissance et la sagesse*, notamment pages 27 et 48. Dans cet ouvrage la référence au travail à la chaîne est toujours présente. Les précautions rhétoriques: «même les méthodes de travail "à la chaîne" (forme si passionnément discutée de la division du travail) peuvent être bénéfiques dans certaines conditions économiques et sociales si on les assortit de précautions qui neutralisent leurs dangers» y masquent difficilement le sentiment de désillusion qui domine l'ouvrage: «contrairement aux grands espoirs qui ont soulevé nos aïeux nous savons désormais qu'aucune acquisition du progrès technique n'est une valeur irréversible. Toutes les techniques peuvent être, de manière plus ou moins efficace et dangereuse, retournées contre l'homme», cet homme, «rouage asservi à la machine» qui «s'acharne contre les vestiges du milieu naturel»[70].

* *
*

Georges Friedmann n'a cessé d'évoluer dans son analyse et son appréciation du travail à la chaîne. Il a introduit de nouveaux éléments techniques à la suite notamment des études d'Alain Touraine, enrichi son analyse au fur et à mesure de ses «enquêtes» en Russie, en Amérique et en France, tenu compte de l'évolution des travaux des psychotechniciens et ergonomes... Mais l'essentiel n'est pas là. Du début à la fin de son œuvre, le travail à la chaîne est resté le symbole même du machinisme et de la rationalisation industrielle. Son appréhension de la chaîne a ainsi été surdéterminée par son appréciation de la «civilisation industrielle».

68. G. Friedmann, «La grande aventure», *Arguments*, n° 27-28, 1962, repris dans *Sept études...*, *op. cit.*

69. G. Friedmann, *Sept études...*, *op. cit.*, pp. 176-177.

70. G. Friedmann, *La puissance...*, *op. cit.*, p. 19.

Avant-guerre, la question lui paraît simple: la «question technique», complaisamment développée dans la littérature d'une bourgeoisie intellectuelle décadente, est pour lui un faux problème masquant le vrai enjeu, celui de la propriété des moyens de production. Ainsi, la chaîne constitue pour G. Friedmann une heureuse solution technique en Union Soviétique; sa nocivité apparente dans les pays capitalistes résulte de l'organisation sociale défectueuse de ceux-ci. Quand, dès le début de la guerre, il perd la foi dans l'Union soviétique, il ne renonce par pour autant à son adhésion de principe au machinisme comme source, à terme, de libération de l'homme. La chaîne est incontournable jusqu'à l'avènement de l'automation; d'ici là, il faut l'«humaniser» et les États-Unis en montrent la voie avec leurs «chaînes sociales». Mais, dans les années 1950, G. Friedmann se montre de plus en plus pessimiste quant à cette possibilité de dépassement de la chaîne. Tournant le dos aux idées de sa jeunesse, il tend de plus en plus à considérer, comme les intellectuels qu'il pourfendait dans les années 1930, que le machinisme est en soi un problème pour la civilisation, quel que soit le contexte économique, capitaliste ou socialiste, dans lequel il s'insère. La chaîne reste le symbole, mais la valeur de celui-ci s'est totalement inversée.