



Distance spatiale et distance de classe

Les mutations de l'encadrement industriel en milieu rural

Julian Mischi

Les recompositions du capitalisme industriel, avec l'émergence de nouvelles élites managériales, mettent à l'épreuve les appartenances territoriales. En analysant l'évolution des relations entre cadres et ouvriers d'un établissement industriel implanté en milieu rural, Julian Mischi montre comment la division du travail affecte les sociabilités de voisinage.

L'interconnaissance attribuée aux espaces ruraux – le fait que les habitants des petites communes se connaissent ou, du moins, se reconnaissent – n'a rien d'éternelle. Elle est le produit d'une histoire sociale, elle se transforme selon les évolutions du marché de l'emploi, agricole mais aussi industriel. Les fréquentations de voisinage ne sont pas indépendantes de ce qui se passe dans l'univers du travail. Prendre en compte les transformations des relations professionnelles éclaire d'un jour nouveau les recompositions contemporaines des formes rurales de sociabilité, souvent réduites à leur seule dimension résidentielle. De cette manière, on peut saisir la dimension spatiale du renforcement des distances sociales au sein du salariat des entreprises installées dans les campagnes françaises.

Une figure ancienne : des cadres « maison » installés sur place

L'étude de cas porte sur un atelier ferroviaire situé dans un bourg rural de 3 000 habitants du centre-est de la France. Au cours d'une enquête ethnographique, j'ai suivi de 2007 à 2012 les activités quotidiennes des syndicalistes CGT de cet atelier tout en réalisant des entretiens biographiques avec d'autres salariés du site, notamment des cadres moyens et dirigeants (Mischi 2016). Spécialisé dans la maintenance des équipements de signalisation, l'établissement regroupe 360 agents. Au démarrage de ses activités, au début des années 1950, l'encadrement est assuré par des agents envoyés par la direction nationale de la SNCF tandis que le recrutement des ouvriers s'effectue surtout sur place, au sein de familles ouvrières et paysannes. Les premiers cadres s'installent dans le bourg et s'intègrent rapidement à la vie locale, en y occupant des positions dominantes, notamment dans la municipalité en devenant adjoint et même maire. Bien qu'agissant dans une entreprise nationale, leur pouvoir relève d'une domination personnalisée lors des recrutements des ouvriers, dont les critères de sélection reposent sur la valorisation de l'appartenance locale ou de la pratique d'activités sportives. Ce mode de recrutement, que l'on retrouve dans les petites usines des campagnes (Renahy 2008), est rendu possible en raison d'un certain isolement géographique du site, à la fois éloigné de la direction nationale de la SNCF et peu demandé par les nouveaux embauchés sortant des formations.

Une telle situation favorise le recrutement local et l'autoformation des salariés du site. Un corps de responsables issus de familles locales se constitue au cours des années 1960 et 1970. Ces cadres « maison » sont recrutés comme ouvriers qualifiés (CAP) ou techniciens (BTS), puis connaissent

une promotion importante jusqu'à, pour certains d'entre eux, devenir directeurs de l'établissement dans les années 1980-2000. Souvent issus de familles ouvrières, ces cadres valorisent les savoirs empiriques et ont eux-mêmes travaillé à l'établi avant d'intégrer les bureaux. Le partage de connaissances concernant un matériel très spécifique, souvent ancien (connaissances qui ne s'apprennent guère dans les formations et davantage « sur le tas ») favorise une certaine proximité entre ces cadres issus du rang et leurs subalternes qui n'empêche pas, bien sûr, des rapports conflictuels. Certains cadres techniques peuvent même être membres de la CGT. Les cas sont rares : souvent, il s'agit d'ouvriers ayant connu une promotion technique en fin de carrière qui maintiennent une affiliation syndicale construite lorsqu'ils étaient sur des postes d'exécution.

Dans la configuration d'un établissement implanté dans une petite localité, les rapports entre encadrants et ouvriers ne restent pas cantonnés à la scène professionnelle. Les effets de l'interconnaissance à l'œuvre dans les communes rurales se jouent sur d'autres scènes sociales (professionnelle, familiale, résidentielle, de loisirs) qui se superposent (Maget 1955 ; Weber 2009 ; Renahy 2015). Un tel système de relations contraint les encadrants à fréquenter au quotidien leurs subordonnés dans des espaces extra-professionnels, comme les associations sportives, les commerces ou encore le conseil municipal, autant de lieux ou d'espaces publics où ils ne sont pas toujours en position de force (Mischi 2013a).

Les cadres de l'atelier, qui partent en retraite dans les années 1990-2000, appartiennent à une génération au profil technique. Ils ont déployé un savoir-faire pratique dans leur espace domestique (à travers, par exemple, la construction de leur logement) et dans l'entreprise, où ils ont rénové eux-mêmes certaines installations. L'implication dans le travail manuel et l'ancrage local sont des traits que certains cadres des anciennes générations pouvaient partager avec certains ouvriers de l'atelier, malgré la distance sociale entre les deux groupes liée à leur statut professionnel respectif.

La mobilité géographique contre la promotion locale

Le système de promotion interne à l'œuvre à la SNCF, comme dans la plupart des entreprises industrielles publiques, a longtemps favorisé une stabilisation du personnel ainsi qu'une forte composition familiale. Les enfants de salariés, qu'ils soient ouvriers ou cadres, pouvaient être privilégiés lors des embauches. Mais ce système qui rendait possible la constitution d'un corps de cadres réalisant l'essentiel de leur carrière sur le site est remis en cause par le tournant néolibéral qui touche le transport ferroviaire, comme les autres secteurs publics. À partir des années 1990-2000, les réformes dites de « modernisation » et l'application de méthodes de *management* importées du privé mettent à mal la reproduction du groupe des agents d'encadrement, qui se singularisaient par des origines populaires, un ancrage local et une maîtrise technique partagée avec les ouvriers. À cet égard, la remise en cause des savoir-faire et la démonétisation des ressources liées à l'autochtonie (Retière 2003) ne concernent pas seulement les classes populaires ; elle touche aussi les cadres.

Depuis les années 2000, les responsables ne font en général que passer à la tête des établissements de la SNCF. Ils doivent faire preuve de mobilité, qui ne favorise pas leur insertion locale et leur attachement aux salariés. Selon un processus général à toute l'industrie, l'encadrement patronal des ateliers ferroviaires est de moins en moins constitué de cadres « maison ». Certaines formes de promotion interne ont disparu avec l'allongement des études et la multiplication d'agents recrutés grâce à leurs diplômes et non sur examen ou concours, notamment des ingénieurs des grandes écoles (Andolfatto, Dressen et Finez 2012 ; Boussard 2011). Une fraction importante des dirigeants de la SNCF ne sont plus cheminots et viennent du secteur privé (Valéo, Thompson, Renault, etc.).

Rarement d'origine populaire, les nouveaux responsables de l'atelier où a été menée l'enquête de terrain viennent désormais de l'extérieur, pour des missions de courte durée, et ne s'installent pas sur place. Ils résident dans l'agglomération régionale, située à 70 kilomètres du bourg, voire dans

des grandes villes plus éloignées encore¹. Contrairement à leurs prédécesseurs, ces cadres *managers* ne s'investissent plus dans la vie locale, ils ne font pas leurs courses dans le bourg et ne jouent pas dans le club de foot. Leurs enfants ne fréquentent pas les enfants d'ouvriers dans l'école communale. Leur distance aux classes populaires locales est indissociablement sociale et spatiale. Elle est entretenue par une organisation du travail qui les incite à une mobilité incessante et à la dépersonnalisation de leur relation avec les salariés d'exécution.

Manque de reconnaissance du travail ouvrier et dévalorisation des savoirs locaux

À l'image d'autres entreprises de service public (Cartier 2003 ; Thibault 2013 ; Vezinat 2012), la SNCF connaît de multiples réorganisations visant à l'application de normes managériales déjà expérimentées dans le privé, comme à Peugeot-Sochaux (Beaud et Pialoux 2012). Les objectifs d'augmentation du rendement et de rentabilité immédiate se mêlent à des stratégies anti-syndicales (Pénissat 2013). Sur le site enquêté, la forte rotation des dirigeants de l'atelier nourrit des inquiétudes parmi les salariés. Dans une période d'augmentation du chômage ouvrier et de désindustrialisation, ces évolutions managériales bloquent des opportunités de promotion interne et accroissent les craintes de l'avenir, avec la peur d'une éventuelle fermeture de l'atelier, qui serait plus facile à mettre en œuvre par des responsables sans relations personnalisées avec les cheminots du site et leur territoire.

Du point de vue des ouvriers, les nouveaux chefs apparaissent plus comme des « *managers* » que comme des « techniciens ». Ils connaissent peu le travail réalisé concrètement dans l'atelier et « ne regardent que le diplôme ». Les critères de légitimité des encadrants changent : la compétence technique et la proximité sociale cèdent la place à l'expérience du *management* et à la distance statutaire. Les nouvelles logiques de promotion et de rémunération des encadrants les éloignent de leurs équipes, rendant peu probable les situations passées où certains cadres étaient adhérents à la CGT. À rebours des décennies précédentes, le syndicat se rétracte sur des bases ouvrières et locales ; il touche plus difficilement les salariés qui ne résident pas dans le bourg et ses environs ou qui n'en sont pas originaires. L'attachement territorial demeure, en effet, primordial pour comprendre les logiques de l'engagement ouvrier au sein du syndicat. Animés par des ouvriers issus de familles du coin, celui-ci apparaît comme un lieu de maintien et de réactivation de liens sociaux denses et enracinés.

Les formes rurales de l'interconnaissance se recomposent selon des logiques de gestion de la main-d'œuvre qui peuvent, par certains aspects, renforcer les clivages de classe dans les campagnes (Mischi 2013b). Dans les établissements industriels ruraux, on passe progressivement d'une domination personnalisée impliquant le partage d'un même espace de vie à un encadrement managérial impliquant une distance accrue avec les ouvriers. Ce mouvement illustre un processus plus général d'éloignement social entre les classes populaires d'une part et les classes moyennes et supérieures d'autre part, qui se traduit également par un clivage en termes de pratiques politiques sur fond de croissance du vote FN dans les espaces ruraux et de force de la non-participation électorale populaire.

Bibliographie

- Andolfatto, D., Dressen, M. et Finez, J. 2012. « Les salaires à la SNCF. Inflexion néolibérale et résilience du statut », *Notes de l'Institut européen du salariat*, n° 27, mai.
- Beaud, S. et Pialoux, M. 2012 [1999]. *Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux–Montbéliard*, Paris : La Découverte.

¹ Concernant un atelier de câblage situé dans un village bourguignon, Nicolas Renahy (2010, p. 161-184) décrit un processus similaire de distanciation de la direction locale de l'usine d'avec les réseaux villageois à partir des années 2000.

- Boussard, V. 2011. « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », in P. Bouffartigue, C. Gadea et S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement ?*, Paris : Armand Colin, p. 93-103.
- Cartier, M. 2003. *Les Facteurs et leurs tournées. Un service public au quotidien*, Paris : La Découverte.
- Maget, M. 1955. « Remarques sur le village comme cadre de recherches anthropologiques », *Bulletin de psychologie*, n° 8, p. 373-382 [republié dans les *Cahiers d'économie et de sociologie rurales*, n° 11, 1989, p. 77-91].
- Mischi, J. 2016. *Le Bourg et l'Atelier. Sociologie du combat syndical*, Marseille : Agone.
- Mischi, J. 2013a. « “Un gars que j'avais sous mes ordres est devenu maire”. Domination professionnelle et pouvoir politique dans un bourg industriel », *Genèses*, n° 93, p. 98-117.
- Mischi, J. (dir.). 2013b. « Campagnes populaires, campagnes bourgeoises », *Agone*, n° 51.
- Pénissat, É. 2013. « Réprimer et domestiquer : stratégies patronales », *Agone*, n° 50.
- Renahy, N. 2015. « Le village dans l'usine. Trajectoires ouvrières et mises à distance de la hiérarchie », *Sociétés contemporaines*, n° 99-100, p. 65-80.
- Renahy, N. 2010. *Les Gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*, Paris : La Découverte, coll. « Poche ».
- Renahy, N. 2008. « Une lignée patronale à la mairie. Genèse et vieillissement d'une domination personnalisée (1850-1970) », *Politix*, n° 83, p. 75-103.
- Retière, J.-N. 2003. « Autour de l'autochtonie. Réflexions sur la notion de capital social populaire », *Politix*, n° 63, p. 121-143.
- Thibault, M. 2013. *Ouvriers malgré tout. Enquête sur les ateliers de maintenance des trains de la Régie autonome des transports parisiens*, Paris : Raisons d'agir.
- Vezinat, N. 2012. *Les Métamorphoses de la Poste. Professionnalisation des conseillers financiers (1953-2010)*, Paris : Presses universitaires de France.
- Weber, F. 2009. *Le Travail à-côté : étude d'ethnographie ouvrière*, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales [1^{re} édition INRA–EHESS, 1989].

En savoir plus

- Mischi, J. 2016. *Le Bourg et l'Atelier. Sociologie du combat syndical*, Marseille : Agone ; voir la recension de cet ouvrage sur le site de *Métropolitiques*.

Julian Mischi est sociologue à l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) et au Centre d'économie et de sociologie appliquées à l'agriculture et aux espaces ruraux (CESAER) à Dijon. Ses recherches portent sur les classes populaires et les mobilisations collectives.

Il a publié plusieurs ouvrages sur le PCF : *Le Communisme désarmé. Le PCF et les classes populaires depuis les années 1970* (Agone, 2014), *Les Territoires du communisme. Élus locaux, politiques publiques et sociabilités militantes* (Armand Colin, 2013, direction avec Emmanuel Bellanger) et *Servir la classe ouvrière. Sociabilités militantes au PCF* (Presses universitaires de Rennes, 2010). Son dernier ouvrage porte sur la vie syndicale dans une petite commune industrielle : *Le Bourg et l'Atelier. Sociologie du combat syndical* (Agone, 2016).

Pour citer cet article :

Julian Mischi, « Distance spatiale et distance de classe. Les mutations de l'encadrement industriel en milieu rural », *Métropolitiques*, 10 juillet 2017. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Distance-spatiale-et-distance-de.html>.