

# LES AMBIGUITÉS DE LA MODERNISATION

---

Le cas du juste-à-temps

Danièle et Robert LINHART

**L**a sociologie ne présente en aucune façon les caractéristiques des sciences expérimentales : on ne saurait comparer un groupe témoin à un groupe ayant subi un protocole expérimental. L'objet de recherche du sociologue est par définition immergé dans la société et en subit les influences. Le contexte, donc, ne saurait par une quelconque manœuvre scientifique être mis entre parenthèses. C'est bien là un des problèmes majeurs que l'on rencontre dès lors que l'on s'intéresse à une innovation organisationnelle. Comment saisir ses effets dans leur spécificité ? Qu'est-ce qui est à mettre sur le compte de l'innovation et sur celui du contexte et des circonstances qui ont d'ailleurs pu le déterminer ? On reste toujours sur le doute et la part des « responsabilités » demeure bien floue.

On n'échappe pas à ces limites dans le cas qui nous intéresse de l'impact du « juste-à-temps » sur le vécu et les pratiques de travail dans les entreprises. Bien au contraire. On mesure combien sont intriquées des réalités complexes qu'il est peu aisé de démêler.

Ainsi il apparaît à la lumière des enquêtes de terrain que le juste-à-temps ou la diffusion de façon plus générale des pratiques de travail en urgence s'insèrent dans des modifications qui renvoient à la notion de modernisation et qui charrient tout un

flot de contraintes et de routines nouvelles.

Dans la plupart des entreprises de nature industrielle où nous avons enquêté, ce qui frappe avant tout, c'est l'importance des changements à l'œuvre. Ces changements sont à appréhender tant au niveau idéologique et culturel que technologique et organisationnel. Eux-mêmes s'inscrivent dans un contexte plus général, celui de l'évolution des mentalités, des comportements et bien sûr du poids d'une crise économique et de l'emploi qui semble toujours s'amplifier.

Le travail en urgence fait ainsi partie d'un contexte de « modernisation » qui se décline sur de multiples dimensions. Vouloir à tout prix l'isoler serait arbitraire. On peut par contre s'efforcer de l'analyser au sein des nombreuses évolutions qui l'accompagnent. Le juste-à-temps reflète la mise en œuvre de politiques résolument innovantes, il chemine avec les caractéristiques d'un modèle implicite ou explicite qui motive les directions.

### **Un certain engouement des directions pour le juste-à-temps.**

Elles sont de plus en plus nombreuses les entreprises qui optent pour le travail en flux tendu, qui cherchent donc à s'organiser en fonction des commandes selon la logique de la production tirée par le marché. Très prisé dans le secteur automobile, le travail en flux tendu se diffuse de plus en plus, à l'instar de ce qu'il est convenu d'appeler le modèle japonais.

Il présente pour les directions une double vertu : il permet d'une part d'adapter la production et l'entreprise aux nouveaux impératifs du marché (une demande qui est de plus en plus spécifiée et soucieuse de qualité), il s'inscrit d'autre part dans une nouvelle philosophie managériale qui préconise des modes d'organisation considérés comme plus productifs et plus rentables et qui introduisent l'exigence de qualité au cœur du processus de production.

L'impératif de qualité est en effet inscrit au cœur de cette stratégie managériale du juste-à-temps. Il représente désormais la priorité des priorités. Certains respon-

sables se tournent vers le juste-à-temps précisément parce qu'il institue la qualité comme une valeur de l'entreprise (c'est sa dimension éthique) et parce qu'il permet de la gérer plus facilement (c'est sa dimension pratique). L'absence de stocks évite les détériorations des pièces, permet de repérer plus rapidement les lots défectueux et d'apporter des contre-mesures (les opérateurs n'ont pas la possibilité de piocher dans les stocks pour continuer à produire, ils doivent signaler immédiatement les anomalies) ; elle permet aussi de mieux gérer l'organisation des ateliers : les problèmes sont plus aisément perceptibles et donc plus faciles à résoudre, on peut, selon l'expression de l'ingénieur des usines Toyota, Ohno, être plus efficace en gouvernant par les yeux.

Le travail en flux tendu, ou en juste-à-temps, n'est en soi pas une innovation : il se confond en effet avec le travail en urgence qui caractérise depuis « toujours » un grand nombre de secteurs professionnels. Il suffit de songer au travail dans les grands quotidiens de la presse, au travail dans la restauration, dans la distribution pharmaceutique, dans certains services des hôpitaux, au travail des pompiers... où il faut constamment moduler en temps réel le travail et son organisation en fonction de la demande. Le travail en urgence conçu comme la régulation de l'organisation en fonction des aléas de l'extérieur est une donnée fort ancienne dans nombre de secteurs.

L'introduction du travail en urgence (au sens donc du travail conditionné par des éléments extérieurs à l'entreprise et difficilement programmables) ne signifie pas nécessairement une accélération du rythme de travail pour la majorité des salariés qu'il concerne. Ce serait oublier que tout le travail industriel de fabrication a été conçu sur le mode de l'économie des temps, que les organisations du travail tayloriennes-fordiennes visaient à décomposer le travail de façon à obtenir les temps de cycles les plus courts possible et que la

productivité était calculée sur la base de ces temps. Il suffit de songer aux principes du travail à la chaîne, sur les lignes de montage, pour comprendre que ce n'est pas le fait d'être obligé de travailler vite et de dépendre d'un rythme qui vous est extérieur (le rythme mécanique de la chaîne ou le nombre de pièces à réaliser dans la journée) qui est nouveau. L'urgence dans le travail est parfaitement inscrite dans le procès de travail taylorien et encore plus fordien.

Ce qui est donc nouveau, c'est la stratégie managériale qui se fait jour et qui vise à introduire les contraintes du travail en urgence dans l'entreprise : c'est-à-dire essentiellement la nécessité de « faire bien du premier coup », c'est-à-dire encore le devoir de contrôler constamment la qualité de ce que l'on produit ou réalise et la nécessité de s'adapter à des modifications de poste.

L'urgence et l'impératif de qualité qu'elle implique se gère, en tout cas cela transparaît d'une bonne partie de nos études de cas (1), à travers une radicalisation de la rationalisation, de la planification du travail ainsi que d'une responsabilisation des salariés qui prend souvent l'allure d'une décentralisation des contraintes.

La décentralisation de nouvelles contraintes en termes de qualité et accessoirement de délais dans un univers professionnel qui se raidit, de plus en plus, qui devient de plus en plus rigide pèse particulièrement sur les salariés. S'il fallait, pour reprendre l'expression de Dejours (2), spécialiste de la psycho-dynamique du travail, parler en termes de souffrance au travail, on pourrait identifier, dans cette nouvelle réalité d'une responsabilisation dans un univers de plus en plus rationalisé, de plus en plus formalisé et contraint, une source importante de ce type de souffrance pour les salariés.

C'est cette alliance contradictoire qui produit des effets dévastateurs bien plus que les exigences de l'urgence du travail.

(1) LINHART *et alii*, 1995.

(2) DEJOURS, 1987 et 1988.

La fébrilité du travail urgent qui se trouve en réalité concentré de façon résiduelle sur certaines catégories d'exécutants et de responsables et dont l'organisation échappe irréductiblement à la logique d'une stricte planification et rationalisation n'est pas aussi mal vécue. Elle est même souvent valorisante : face à l'urgence, la personne est seule maître à bord et doit trouver en elle-même les ressources permettant de faire front et preuve d'efficacité.

Cet exemple du juste-à-temps et de ses effets indirects sur les salariés est une illustration des caractéristiques de la modernisation des entreprises. Celle-ci s'opère avec des vitesses et des orientations différentes selon les champs qui composent l'entreprise, produisant un modèle organisationnel hybride et disharmonieux (3).

Il est intéressant en effet de distinguer les différentes dimensions de l'entreprise : cela permet de percevoir, en les analysant, que leurs évolutions ne sont guère synchronisées.

– Celle de **l'organisation de l'entreprise** tout d'abord (c'est-à-dire des modalités de mise en cohérence des différentes grandes activités qui la composent, de leur mode de coordination). Il existe plusieurs options, notamment l'organisation bureaucratique *versus* l'organisation décentralisée, la logique du cloisonnement *versus* celle de l'inter-activité, etc. Une bonne partie des directions ont multiplié les mesures destinées à changer la nature de leur fonctionnement. Elles sont nombreuses à avoir installé des nouvelles technologies destinées à instaurer un lien informatique entre des services déployant des activités de natures différentes (comme la GPAO ou CFAO), à avoir multiplié les groupes destinés à homogénéiser les pratiques, les rationalités, les langages et les sensibilités professionnelles, modifié les structures, (en allégeant les lignes hiérarchiques, en reconstituant en leur sein des entités presque indépendantes autour de familles de produits) ; elles sont nombreuses à avoir consacré du temps, de l'argent et de

l'énergie pour tenter de tourner le dos au modèle de l'entreprise bureaucratique, cloisonnée, hérité d'un passé pas si lointain. Dans ce champ également, elles sont nombreuses à introduire cette innovation organisationnelle particulière qui nous intéresse ici, à savoir la production en juste-à-temps ou en flux tendu, qui implique une réorganisation de la production c'est-à-dire une réorganisation de l'entreprise autour de ce nouvel impératif temporel, qui impose lui-même la recherche constante de la flexibilité et la qualité.

– Celle des **bases de la mobilisation des salariés**. On sait qu'il existe trois grands ressorts : la contrainte, la rémunération, l'implication, et une bonne partie des entreprises affichent actuellement leur renoncement aux seules modalités de la contrainte pour s'orienter vers l'implication. Le dispositif participatif en France est imposant : des dizaines de milliers de cercles de qualité, de multiples mobilisations organisées autour du projet d'entreprise, de multiples campagnes d'implication des salariés autour de la qualité, etc. Le mot d'ordre, inspiré par les lois Auroux autour de la citoyenneté dans l'entreprise est désormais celui de la participation, l'implication. Avec le juste-à-temps et l'impératif de qualité qui s'ensuit, on voit à l'œuvre les démarches d'implication, qui consistent à responsabiliser les opérateurs, et on mesure l'ampleur de l'évolution.

– Celui enfin de **l'organisation du travail stricto sensu**, des principes de la division du travail. On sait qu'ici aussi, des options contradictoires existent, celle du métier qui fait place à l'autonomie et celle de l'organisation taylorienne qui se structure autour de la prescription. Or malgré les discours et les déclarations, on ne voit guère poindre dans la majorité des situations de travail de véritable remise en cause de la logique prescriptive, bien au contraire. Et l'on voit bien à travers le juste-à-temps comment une innovation organisationnelle et sociale peut s'inscrire dans un horizon de plus en plus taylorien.

(3) LINHART D., 1994.

La modernisation prend alors cette allure curieuse d'une évolution à plusieurs vitesses selon les champs de l'entreprise, produisant *in fine* un modèle bancal ou hybride qui pèse sur les salariés. Ceux-ci se trouvent, en effet, au cœur de cette évolution asynchrone, déchirés entre des logiques contradictoires, désarticulés entre des sollicitations et des contraintes incompatibles.

Pour rendre les choses plus concrètes, nous proposons ici une monographie où apparaissent bien les phénomènes que nous venons d'évoquer :

– Bien que l'entreprise soit organisée en flux tendu, le travail en urgence ne concerne directement qu'une petite partie des salariés, essentiellement des responsables et quelques exécutants. Pour les autres c'est à travers la gestion de la qualité, devenue centrale dans l'entreprise, que s'affirment les effets essentiels d'une production tirée par le marché.

– On voit bien apparaître deux tendances contradictoires qui aboutissent pour la grande majorité des exécutants à des situations d'injonction paradoxale : volonté de la direction d'impliquer, de responsabiliser les salariés d'un côté, volonté de la direction également de verrouiller l'organisation en la rationalisant dans le cadre de principes qui restent fondamentalement tayloriens de l'autre.

– On perçoit aussi l'importance du contexte, celui en l'occurrence d'une région sinistrée sur le plan de l'emploi. Les salariés n'ont pas d'autres choix que celui de faire « avec ». Avec les contraintes contradictoires qui pèsent sur eux, avec l'angoisse de ne pas y arriver, avec le sentiment d'impuissance ou d'être pris au piège parfois, dans un ambiance où s'effritent les solidarités des collectifs. Les nouvelles logiques organisationnelles comme les nouvelles politiques d'implication individuelle des salariés aboutissent en effet à ce que chacun vive dans l'isolement, dans la solitude, sa situation déstabilisante de travail.

Voici donc une entreprise de sous-traitance située dans un petit village de Normandie. Elle regroupe 250 personnes, qui travaillent à 85 % pour l'industrie automobile. Elle fabrique des fourchettes de freins.

## Du modèle suisse au modèle japonais

Créée il y a trente ans par trois frères, elle a commencé à travailler en sous-traitance pour l'industrie locale, essentiellement de la mécanique générale et de l'horlogerie. La technologie utilisée alors était de pointe, il s'agissait d'outils permettant de faire du découpage fin, en provenance de Suisse. Les fondateurs de l'entreprise avaient découvert au cours d'une exposition cette nouvelle technologie, qu'ils ont été les premiers à introduire en France. Mais entre temps les industries horlogères périllaient.

Comme les autres sous-traitants locaux, l'entreprise doit alors se recycler entièrement et se tourne vers l'industrie automobile, pour laquelle elle travaille presque exclusivement. « C'est un peu dangereux, explique le fils d'un fondateur, mais on s'en porte pas plus mal car on est toujours en avance du point de vue technologique : dans nombre de bureaux d'études, on ne connaît pas encore la technique du découpage fin. » L'entreprise a en effet un parc de 25 presses pour le découpage fin, ce qui la place en tête de tous ses concurrents. Plusieurs entreprises utilisent ce procédé mais à des fins internes et avec 2 ou 3 machines seulement. « On est les seuls à ne faire que ça et à avoir une telle importance. On a pris quinze à vingt ans d'avance et c'est irrémédiable », explique ce même interlocuteur.

A ses débuts, la petite entreprise, d'une quinzaine de personnes, se cale sur le modèle de son fournisseur suisse en technologie. « On a été considérés comme la petite entreprise suisse locale avec tout ce que cela implique en termes de qualité. » Mais peu à peu, les choses se dégradent. A partir de l'année 1988 cependant s'affirme une reprise en main de l'entreprise, qui n'a cessé de grossir. « On est désormais considérés comme une petite entreprise japonaise locale. »

L'entreprise se caractérise bien en effet par sa recherche constante de se situer à la pointe du progrès technologique (en 1988 elle est la première à développer une nouvelle technologie de formage orbital à froid), et de s'inspirer de modèles presti-

gieux. Dans la fin des années 80, nul doute qu'en France l'exemple à suivre est celui des entreprises japonaises, qui fonctionnent sous le sceau de la qualité et du juste-à-temps.

L'évolution de l'entreprise qui grossit est donc bien intéressante car elle se caractérise par le passage très net d'un modèle à un autre et qu'elle est analysée en ces termes par les responsables. Ainsi notre interlocuteur décrit lui-même les étapes : « Quand on était une quarantaine, on fonctionnait selon les principes d'une entreprise artisanale, avec une forte préoccupation de qualité. Les outilleurs construisaient leur outil de A à Z et on avait peu d'automates. Quand on a commencé à être près d'une centaine de personnes, on a encore pu conserver cette image de l'entreprise artisanale. Avec un effectif de 250 ce n'est plus possible de conserver cette image d'autant plus qu'on a introduit des robots, des presses à commande numérique et qu'on a changé les méthodes de travail. » Les outilleurs, qui sont environ une quarantaine et qui fabriquent et réparent les outils montés sur les presses et les machines de la reprise, sont désormais spécialisés et ne travaillent que sur un type d'outils.

L'entreprise se trouve alors à la recherche de son image. Elle se sent en perte de vitesse car elle est moins convaincante pour ses clients. En 1988, la direction décide de se lancer dans une enquête de notoriété : « Les gens disaient que c'était sale partout, même dégueulasse, désordonné. Les gens avaient l'impression qu'on ne pouvait pas faire de la qualité dans un environnement comme celui-là. »

A la même époque se fait sentir de façon particulièrement pressante les injonctions de la clientèle. Les constructeurs automobiles redoublent d'efforts face à leurs concurrents japonais et cherchent à copier ce qu'ils ont pu observer au cours de nombreux voyages d'études au Japon. Ils entendent notamment imposer à leurs sous-traitants des conditions de travail garantissant une qualité du même ordre que celle fournie par les sous-traitants japonais à leur donneur d'ordres. Ils décident alors de réduire le nombre de leurs

fournisseurs et de les mettre en concurrence pour ne garder que les meilleurs. « Ils ont organisé un audit pour tout le monde. C'est-à-dire qu'ils ont passé trois à quatre jours chez nous pour étudier notre système qualité. »

Les exigences de certains clients, notamment Peugeot, d'être fournis en juste-à-temps journalier notamment pour les fourchettes de boîtes de vitesses renforcent la pression. Les pièces fournies devant être immédiatement utilisées sur les chaînes de production, leur qualité doit être absolument garantie. Les clients imposent une « assurance qualité fournisseur » : au niveau du prototype des pièces, le client vient chez le sous-traitant réaliser un audit non seulement pour les pièces mais aussi pour le process, c'est-à-dire la façon de fabriquer et donc de façon plus générale l'organisation du travail. « Il y a des audits pour voir si les méthodes qu'on utilise sont les bonnes, s'il n'y a pas de défaillances cachées. ils font l'analyse de nos méthodes et de nos défaillances. »

Ces différents facteurs (fin du modèle artisanal et de ses principes de qualité, volonté des clients d'exiger de la qualité et du juste-à-temps) incitent les responsables de l'entreprise à se tourner délibérément vers le modèle japonais de l'entreprise industrielle.

L'évolution est voulue comme radicale. En 1988, recours est fait à un cabinet conseil de Rouen, spécialisé dans les questions de qualité. Celui-ci aide à la conception du projet d'entreprise, dit plan Nicolas, du nom du village où se trouve l'entreprise. Il s'agit de modifier l'environnement (on a repeint les locaux, réinstallé les ateliers « pour que ce soit plus propre et plus rangé ») et de modifier les procédures de qualité, en formalisant notamment toutes les méthodes et en introduisant des outils de contrôle de la qualité (comme le SPC, *Self Production Control*, permettant à chaque opérateur de surveiller à l'aide d'un appareil de contrôle la qualité des pièces réalisées ainsi que leur conformité aux prescriptions du client.).

Mais le plan se caractérise surtout par la volonté d'impliquer à fond le personnel dans cette nouvelle démarche qui place la

qualité au cœur de toutes les préoccupations de l'entreprise. Le premier plan qui porte sur trois-quatre ans a pour objectif explicite d'améliorer la qualité des produits et s'appuie sur un dispositif impressionnant d'actions, de formation et d'information. Il s'agit de former les 250 salariés de l'entreprise aux démarches de qualité avant de les faire participer aux nombreux groupes et cercles de qualité qui seront mis en place. Le programme de formation s'est déroulé à un rythme régulier sur deux ans et a donc concerné tout le monde. Parallèlement d'importants moyens d'information apparaissent : des panneaux d'information interne, des journaux internes eux aussi, des vidéos pour informer et consulter les gens. Les cercles de qualité qui commencent à fonctionner au fur et à mesure des avancées de la formation s'adressent exclusivement aux volontaires, un groupe d'action qualité (« sorte de comité des sages ») est instauré pour surveiller la bonne application du plan Nicolas. Composé d'agents de maîtrise et de cadres, il nomme des responsables pour les opérations décidées, dont il assure également le suivi. Ces opérations sont menées au sein de groupes de travail parallèlement aux divers cercles de qualité.

Les responsables insistent beaucoup sur le côté réactif de leur entreprise : plutôt que de subir la pression des événements extérieurs, en l'occurrence les contraintes imposées par les clients, celle-ci a pris les devants et opéré un changement complet de management. Quand les clients demandent en 1992 de réduire les coûts de 15 % sur trois ans, un plan est aussitôt mis en place et des groupes se mettent au travail pour traiter 26 sujets importants. Actuellement le 2<sup>e</sup> plan Nicolas s'est fixé d'atteindre en 1995 l'objectif qualité des services.

Le juste-à-temps, on le voit, est ainsi inséré dans une politique managériale modernisatrice qui se concentre sur les questions de la qualité.

Le responsable du service qualité l'explique bien. « Le juste-à-temps au niveau du personnel ca change pas tellement. On lui demande de fabriquer les pièces dans le temps en fonction des quantités. C'est l'or-

donnement qui change. Ça change pas grand-chose au niveau de l'opérateur. Ce qui a changé c'est une plus grande motivation au niveau de leur fabrication, leur auto-contrôle. Il n'y a plus de pièces contrôlées chez le client, elles partent directement sur les chaînes. Il y a une importante modification du travail de l'opérateur en tant que responsabilisation. Il faut que le produit qu'il fait soit sans reproche, c'est la nouvelle philosophie de la société. Il a fallu que les opérateurs se prennent en charge. Ils sont plus responsables qu'avant. Il y a très peu d'audits ou de contrôles derrière pour vérifier. Ils sont tout seuls, donc s'ils font mal le travail, il y a le pépin. Les gens travaillent plus. Le chef d'équipe et la hiérarchie en font un peu moins. Avant, l'opérateur était sourd et muet. Maintenant, il participe plus à son travail. Il a même la possibilité d'arrêter sa fabrication. Avant il avait pas la qualité à se poser, il fabriquait et c'est tout. Quand il y avait un problème, c'était le chef d'équipe ou d'atelier qui décidait. Maintenant c'est l'opérateur qui décide lui-même. » On perçoit bien comment la responsabilité de la qualité est déléguée aux opérateurs et qu'il s'agit là d'un phénomène nouveau.

Le juste-à-temps, produire dans des délais restreints, et en interdépendance, existait bien auparavant. La nouveauté c'est bien plutôt l'exigence de qualité pratiquée sous la forme de l'auto-contrôle. Cette exigence introduit d'importantes modifications. « Si l'opérateur constate que ses pièces ne sont pas conformes, il a la possibilité d'arrêter sa production sans avoir besoin de demander au chef d'équipe. Ils sont capables d'arrêter, de régler et de repartir. Ils sont plus autonomes qu'auparavant. Quand ils ont un problème, ils l'écrivent sur leur feuille. » Toute la question est de savoir si l'évolution du travail de ces opérateurs leur permet d'assurer dans de bonnes conditions cette responsabilité.

Mais au regard de la pression portée sur le personnel de cette entreprise à l'occasion du changement installé et proclamé, les moyens d'assurer la qualité ne sont pas, en réalité, toujours adéquats. De nom-

breuses contradictions apparaissent, qui tissent un carcan parfois insupportable.

Pour s'en convaincre, il suffit de laisser la parole à ce même interlocuteur qui relate comment la direction a choisi d'impliquer le personnel et de faire passer le message. « Quand le plan a été défini, la première étape a été d'envoyer pendant le week-end une lettre de licenciement à tout le personnel. On écrivait : on se lance dans une démarche qualité, c'est notre seul espoir de survie face aux nouvelles exigences de la clientèle. Pour cette qualité, on compte sur vous. On veut vous responsabiliser. Ça dépend de vous. On veut vous former. Il fallait qu'ils signent pour s'engager. Le choix c'était ça ou ne plus faire partie de la société. C'était pour faire passer le message. On savait qu'on n'avait pas le droit de faire ça en réalité mais on voulait que les gens soient conscients de l'enjeu. On voulait dire aux gens : si vous n'êtes pas d'accord avec ça, il vaut mieux que vous partiez. Vous serez pas heureux chez nous. Vous feriez mieux d'aller voir ailleurs. Mais c'était symbolique, c'était pour que les gens s'engagent réellement par une signature sur un document. »

Toute symbolique que soit la démarche, on mesure l'importance de la pression qui s'exerce à l'encontre d'un personnel qui se trouve dans une zone sinistrée sur le plan de l'emploi. D'un personnel, qui plus est, fortement dépendant de l'entreprise dans la mesure où ce sont des familles entières qui y travaillent. « On a un esprit fortement familial. On a souvent embauché d'abord le père puis la mère, les enfants, et on est sur le point d'embaucher les petits-enfants. Il y a des familles complètes qui travaillent ici. On arrive à faire passer le message. » Et ce d'autant plus facilement qu'il n'y a pas, qu'il n'y a jamais eu dans l'entreprise de représentation syndicale.

« Il y a un comité d'entreprise qui est actif et positif. Des gens avec qui on travaille dans la bonne entente. On tient compte de leurs propositions parce qu'en général elles sont fondées », commente le PDG.

## **Une entreprise sous haute surveillance.**

Entrons, maintenant que nous avons fait connaissance avec l'esprit et l'histoire de la maison, plus en détail dans son organisation. Nous arborerons alors les conditions et le vécu du travail.

L'entreprise fabrique donc en sous-traitance des boîtes de vitesses et des freins pour l'industrie automobile, ce qui représente 85 % de sa production, avec une forte dominance du groupe PSA, le reste étant destiné au nucléaire, à l'informatique, l'électro-ménager, les machines agricoles. Les clients sont en règle générale des clients réguliers, car le découpage très fin dans lequel l'entreprise est spécialisée implique des séries régulières et importantes. Pour être amorties, il faut des dizaines de milliers de pièces en découpage fin.

Le cycle de production est le suivant : en première étape des bureaux régionaux de représentation auprès de la clientèle où arrivent les commandes. Celles-ci sont orientées vers le service de chiffrage, qui établit les devis. Les bureaux d'études (qui comprennent cinq ou six personnes) étudient ensuite la réalisation, la conception des outils nécessaires. A ce stade, il y a toujours de la recherche et du développement dans la mesure où chaque commande présente sa spécificité. Le service des achats commande les matières premières nécessaires. C'est alors au tour du service outillage (qui regroupe une quarantaine d'outilleurs, dont certains sont spécialisés uniquement sur les opérations d'entretien et de maintenance) d'intervenir pour réaliser les outils conçus par le bureau d'études. L'atelier des presses (au nombre de 22), où voisinent des presses traditionnelles avec des grosses presses à commande numérique, procède à la découpe des pièces qui seront ensuite si nécessaire « reprises » par l'atelier de reprise (qui fait des opérations secondaires telles que du taraudage, du tournage, de l'ébavurage et qui concentre le plus grand nombre d'ouvriers.) Les ateliers travaillent en deux équipes, et il existe une équipe de nuit. En ce qui concerne les fourchettes de boîtes de vitesses qui sont livrées en juste-



à-temps, des chaînes automatisées robotisées construites sur place ont été mises en route.

Il est clair que ce qui caractérise cette entreprise et qui rend compte tant de son organisation, de sa technologie que de son type de management tient à sa très forte dépendance à l'égard de ses clients. Même si on se plaît à dire, parmi les responsables, que l'entreprise a une avance technologique et une réactivité qui limitent la pression des clients, il n'en reste pas moins qu'elle subit des contraintes extrêmement fortes.

Si l'on prend notamment l'exemple des fourchettes livrées en juste-à-temps dans la journée et pour lesquelles des chaînes automatisées ont été mises en place, le PDG explique combien ces contraintes pèsent. « On reçoit des indications sous la forme actuellement de télétransmissions, et on travaille en « kan ban » (4) ; tous les jours, ils nous envoient des indications, pour les unités de fabrication, ils nous envoient des demandes de livraison : tous les soirs à 22 h 30 un camion part ainsi que tous les matins. Une fois, il y a trois ans, on a livré le soir au lieu du matin à cause d'un arrêt de chaîne. Eh bien on a été facturés. On est obligés d'indemniser. On est facturés si on ne respecte pas l'engagement et si on est en cause avec un arrêt de fabrication. De même si on livre des caisses à qualité non conforme on doit en assurer le remplacement immédiatement, ou bien le client choisit de faire payer les caisses ou de se faire déléguer du personnel intérimaire. On a la responsabilité du produit après la livraison. Avec le principe de l'assurance qualité produit, qui fait que le produit est réputé bon et passe directement sur les chaînes sans contrôle sur place, il faut assumer la responsabilité. On est obligés de fournir une attestation d'assurance. Il y a des cas de retour de véhicules qui ont été à la charge du sous-traitant. » Ces propos illustrent bien le poids des donneurs d'ordres. L'entreprise sous-traitante est véritablement dans une situation de dépen-

dance. Sa stratégie est déterminée par les exigences des clients.

Quand l'entreprise sous-traitante est en situation de juste-à-temps, elle est contrainte de disposer de stocks de réserve, de sécurité : « S'il y a un pépin, il faut des réserves. Le contrat avec un client prévoit qu'on dispose d'un stock de sécurité et qu'en cas de rotation de stocks, on en informe le client. Il faut de plus avoir ces stocks ailleurs : soit chez un transporteur, soit dans un village à côté, en raison d'incendie possible ou de grève. » Les exigences de juste-à-temps comme de qualité impliquent que les contraintes se déclinent tout au long de la chaîne des fournisseurs. « C'est une demi-révolution. Il faut prolonger de A à Z. Le problème n'est pas seulement dans la livraison, mais aussi dans les fournitures principales. Par exemple l'acier en rouleau. On devrait demander au fournisseur qui fait du laminage de nous livrer la bobine dont nous avons besoin au moment voulu. Mais il nous dira que ce n'est pas possible parce que quand il fait du laminé, il faut qu'il en fasse 25 tonnes et que s'il fait du 100 mm pour nous il faut qu'il vende du 50 mm à un autre client car cela fait une chute de 50 mm ou il faut qu'il fasse du stock, ce qui n'est pas possible. C'est un peu difficile. On est un peu bloqués par tout cet environnement de fournisseurs et aussi de sous-traitants qu'on a nous-même pour notre propre compte. Quand on traite avec Merlin-Gérin par exemple, on a environ 150 à 200 pièces différentes et toutes justifient qu'on les envoie à l'extérieur pour des traitements thermiques et de surface. Il faut livrer toutes les commandes en dix jours maximum et bientôt en cinq jours maximum. Le donneur d'ordre ne veut rien connaître de notre temps de cycle. On est donc obligés de mettre du juste-à-temps sur nos fournisseurs aussi : ils doivent livrer tous les cinq jours. Le juste-à-temps implique que le dernier sous-traitant, celui qui fait les traitements de surface, fasse ses appels de pièces en

(4) Kan ban : système de cartes standardisées où sont inscrites les références des pièces nécessaires à la réalisation des opérations et qui permet de gérer les encours en fonction des besoins.

fonction de ses besoins. En plus tout cela se fait sur de petites quantités. Ça nous oblige à des astuces et des acrobaties dans le domaine de la fabrication pour rester compétitifs. »

Une des armes dans ce combat pour rester compétitif est le SMED, c'est-à-dire la mise en place de moyens susceptibles d'améliorer le montage-démontage des outils de production et notamment des presses. Une autre est d'avoir des outils de communication permettant de passer et recevoir les commandes de la manière la plus opérationnelle et notamment de mettre en place la télétransmission. Une autre est de mobiliser les opérateurs pour qu'ils accompagnent le mieux possible ces nouvelles démarches particulièrement contraignantes pour l'entreprise et sa gestion.

### **La décentralisation des contraintes et des responsabilités**

Une part importante de la stratégie managériale consiste à faire le plus possible intérioriser ces contraintes par le personnel. « Il faut faire réfléchir tous les salariés, même les opérateurs, surtout les opérateurs ; il faut qu'ils se demandent "comment je peux soulager ma tâche, être plus réactif et plus performant". Cela amène aussi un travail de groupe. Il faut que celui qui connaît le mieux son poste puisse apporter toutes ses connaissances au service méthodes ou au groupe d'amélioration pour que chacun et tout le monde planche sur ces problèmes », confie le PDG. Ainsi ce qui était auparavant du domaine réservé de la direction, les problèmes de gestion de la qualité et des délais, entre désormais dans le « domaine public » de l'entreprise.

Pour ce faire, l'entreprise s'équipe. « Au cours d'un voyage aux Etats-Unis (explique le PDG), j'ai visité beaucoup d'usines Ford. On me parlait beaucoup de *Self Production Control*. A mon retour, on a cherché ce qui était bien pour nous. Et on a commandé 14 stations de SPC avec des écrans. On a voulu qu'elles comportent toutes des écrans, pour que les opérateurs

aient les séquences sous les yeux en permanence : le système aveugle n'est pas très motivant. Avec ce système, on peut contrôler et suivre. Ce fut un succès : même les plus réticents se sont un peu pris au sujet. Les gens un peu réticents attendaient une augmentation. Maintenant, ça ne pose plus de problèmes. »

### **Toutes choses égales par ailleurs...**

La situation est bien celle-ci : au personnel d'intégrer les nouvelles contraintes de plus en plus pesantes de l'entreprise sans que change sa situation en quoi que ce soit. Pas d'augmentation des salaires ou rémunérations pour récompenser les tâches et la responsabilité supplémentaires, pas de transformation significative de l'organisation du travail, pas de requalification des opérateurs.

C'est « toutes choses égales par ailleurs » que les opérateurs ont à assumer ces nouvelles contraintes et responsabilités. « Toutes choses égales par ailleurs » si ce n'est l'introduction de nouveaux outils, si ce n'est la terrible épée de Damoclès sans arrêt suspendue au-dessus de leurs têtes : le chantage à l'emploi qui a merveilleusement été mis en scène avec la lettre de licenciement dont tout le personnel a été destinataire lors de la mise en œuvre du premier plan qualité Nicolas.

En effet, tous s'accordent à dire que le travail en lui-même reste identique : même si les innovations techniques en changent les conditions, elles n'en changent pas la nature, c'est-à-dire qu'elle ne changent pas les principes de la division du travail. Le travail des opérateurs reste très nettement cantonné au rôle d'exécution. Si les responsabilités de fait se sont élargies au point de rendre les opérateurs co-responsables de la qualité des produits, cela ne s'est pas accompagné d'une refonte des rôles productifs qui aurait installé les opérateurs dans un champ élargi d'intervention. En d'autres termes, leurs moyens d'action sur la qualité de ce qu'ils fabriquent ne se sont pas élargis de façon conséquente.

D'où bien souvent un sentiment de profond malaise chez certains d'entre eux. C'est du moins ce qui ressort de nos interviews. Le vécu du juste-à-temps ne saurait être analysé indépendamment de cette situation globale où la responsabilité envers la qualité est au cœur des règles du jeu.

Les conditions sont restées fondamentalement les mêmes. On l'a suggéré, l'évolution de l'entreprise, son essor se sont accompagnés du passage du modèle artisanal au modèle industriel. Ainsi, par exemple, les outilleurs qui réalisaient auparavant entièrement leur outillage, sont dans le nouveau régime confrontés à une spécialisation qui réduit leur champ de professionnalité. Ils sont cantonnés à un seul type de fabrication. « La majorité des outilleurs travaillent sur machine dans l'atelier d'outillage. Ils sont plutôt fraiseurs, ou tourneurs. Chacun fait un morceau de l'outil. Ensuite il y a des outilleurs, les vrais, qui assemblent le tout et qui travaillent sur établi. C'est un travail d'équipe. La plupart c'est quand même sur des centres de fraisage pour faire une partie de l'outil (outilleur aux outils neufs). »

L'évolution doit donc s'interpréter en termes de taylorisation, même si les outilleurs gardent un certain niveau de professionnalité. « Maintenant les outilleurs sont spécialisés. Avant ils étaient polyvalents. Ils travaillaient sur un plan et passaient d'une machine à l'autre. On s'est dit : attention, faut spécialiser. Un bonhomme : une machine. C'est-à-dire, des rectifieurs, des fraiseurs, des tourneurs, des opérateurs sur machine à pointer. Le métier d'outilleur s'est donc réduit en peau de chagrin (PDG). »

En fait ce qui apparaît aux yeux du PDG comme une promotion sociale, la responsabilisation des opérateurs face à la qualité de leur production, est bien souvent ressenti par les opérateurs concernés comme une charge supplémentaire angoissante dans la mesure où elle les rend vulnérables (ils sont passibles de réprimandes telles que des mises à pied en cas de non-qualité) sans qu'ils aient toujours le sentiment de pouvoir maîtriser correctement une situation marquée par de telles exigences.

## **L'obsédante qualité**

La qualité peut pour certains et à certaines périodes être vécue sur le mode du cauchemar, les conditions de travail n'étant pas toujours favorables pour des pratiques professionnelles orientées vers la qualité. Ce sont surtout les jeunes qui se sentent vulnérables. Un chef d'équipe qui travaille dans la maison depuis plus de trente ans explique : « L'évolution pour les gens ça pose des problèmes. Avant, dans le temps, ils étaient pas responsables. Maintenant, sur les presses, les gens sont responsables : ils peuvent avoir des sanctions, des mises à pied, ça peut même aller jusqu'au licenciement, bon des licenciements jusqu'à présent, il n'y en a pas eu mais ça pourrait arriver. Des mises à pied, par contre, il y en a eu. A cause de mauvaises pièces fabriquées avec un mauvais contrôle. Ils tapent 1 000 à 1 200 pièces de l'heure. S'ils ne contrôlent pas, c'est grave ! Mais des fois ils peuvent pas contrôler. Des fois ils sont débordés, c'est le cas quand ils doivent travailler sur deux machines à la fois. Et ça, ce n'est pas toujours pris en compte. Chacun est responsable quoi qu'il arrive. » Il continue : « Les gens sont inquiets. Ça se sent. J'ai de la famille qui travaille dans l'entreprise. J'ai par exemple un fils qui travaille aux presses. Il est angoissé. Il a peur d'être attrapé avec des mauvaises pièces. Il a peur d'être appelé à autre chose et de ne pas pouvoir contrôler ses pièces. Souvent, il travaille sur deux machines. Les tolérances sur les pièces sont tellement petites, il peut y avoir des problèmes chez le client. » On le questionne sur les moyens mis en place par la direction pour accompagner ces exigences en qualité. « Bon, c'est vrai qu'il y a le système du SPC. Mais le problème est que si l'opérateur prend pas bien sa cote au début, au moment du réglage, il a beau contrôler sur le SPC, il verra rien, et il y aura des erreurs. Pour le SPC, les pièces seront bonnes. » Il insiste beaucoup sur le climat d'anxiété qui règne dans les ateliers. « Il y a beaucoup de causes d'erreur. Mon fils a peur d'être viré. Les gens ont peur pour leur emploi. Mon fils me le dit par moments. Je lui dis : faut faire atten-

tion. Ils font attention, mais ça n'empêche, ils sont jamais à l'abri. »

### **La peur au ventre**

Pourtant l'expérience de n'être vraiment jamais à l'abri est encore bien vivace chez quelques-uns. Ainsi ce jeune polyvalent sur presses (il travaille sur toutes les presses en cas d'absence) relate ses déboires. « Un jour j'ai failli me faire mettre à la porte pour des pièces. J'avais reçu une lettre recommandée chez moi : nous envisageons votre licenciement. Ils n'avaient pas marqué pour quel motif. J'ai été au comité d'entreprise (il n'y a pas et il n'y a jamais eu de syndicats dans cette entreprise), et il est intervenu. Ça s'est arrangé. Il y avait eu un défaut du SPC, des indicateurs de contrôle. J'étais pas responsable. Le SPC était pas réglé à la bonne heure, à la bonne date. J'avais fait mes contrôles SPC et ils me mettaient dehors parce que, pour eux, j'avais pas fait mes contrôles SPC ! C'est pour ça qu'ils voulaient me licencier. Lui, le directeur, il voit qu'il a investi dans ses appareils et qu'on s'en sert pas. Mais c'était qu'il était pas à l'heure le SPC. Le mien n'était jamais à l'heure, jamais à la bonne date. Je le signale au responsable, et c'est toujours pareil. On le met tous les jours à l'heure et il se dérègle ! Ça a duré un an comme ça ! »

Ce jeune homme en est resté marqué. Il vit dans la peur de perdre son emploi pour une raison qui ne dépend pas de lui. Quand on l'interroge sur ses projets, sa réponse est éloquent. « Qu'il y ait du boulot. Je suis inquiet. Moi j'ai vingt-cinq ans. Dans la région ça va mal. Je travaille tout seul. J'ai trois enfants et un loyer à payer.... Mon travail est difficile. Je change souvent de machine. Et en plus on fait de plus en plus de nouvelles pièces. Je connais pas toutes les pièces. Mardi, par exemple, j'ai fait des mauvaises pièces. J'en ai fait 400. Je les ai ébavurées moi-même pour les arranger. Et après elles étaient bonnes. Mais on m'a disputé pour ça alors que je les ai réparées moi-même ! J'ai passé quand même à l'engueulade du chef. »

La situation est d'autant plus difficile à vivre pour ce jeune polyvalent qu'il a par-

faitement intériorisé le discours managérial sur l'exigence en qualité. Non seulement il a peur de perdre son emploi pour faute commise en matière de qualité mais il est convaincu que l'avenir de l'entreprise et donc de son emploi dépend de la qualité quotidienne du travail de chaque opérateur. « Je me sens responsable. Si c'est vous qui faites les pièces et que l'entreprise perd le marché, vous regrettez. On a perdu un marché pour des pièces et c'est rare que la presse qui les faisait marche, maintenant. »

La peur de mal faire, de n'être pas à la hauteur, et de le payer est présente aussi chez cet opérateur, entré il y a vingt ans dans l'entreprise et qui travaille comme tourneur à la reprise, « pas comme vrai tourneur avec un CAP, moi je fais des rayonnages sur des pignons, pièce par pièce. Je fais ça tout le temps », précise-t-il, annonçant déjà sa modestie, ses complexes qui le rendent particulièrement inquiet face aux responsabilités. Le travail qu'il effectue a été robotisé et quelques machines automatiques existent donc dans l'atelier. « Le gars sur le tout-robotisé surveille ses cotes, remet ses pièces dans le bol, il est content de son travail. On me l'avait proposé, j'ai pas voulu. peut-être que maintenant, j'accepterais. Mais je préfère mon poste, parce qu'il faut de la mémoire et de la tête pour l'autre poste. Il y a un réglage à faire, des touches à appuyer quand ça se dérègle, faut avoir de la tête, et on n'a que trois mois le droit d'avoir une feuille, après faut connaître les codes par cœur. C'est vrai que c'est un travail moins astreignant que ce que je fais maintenant, mais j'avais peur des boutons, des cotes à rentrer. J'ai peur de me tromper. Si on se trompe et qu'on s'en aperçoit, on peut corriger. Sinon, si on fait des pièces mauvaises, on est appelé à la direction, et on peut avoir trois jours de mise à pied, si vraiment c'est important... Moi ça me refroidit, j'ai peur de faire des bêtises. Mais le gars qui y arrive c'est sûr que c'est bien. Il a pas besoin de prendre les pièces, d'appuyer la pédale avec le pied et d'utiliser les bras pour faire le rayonnage. Lui, il surveille et il approvisionne son bol par la gouttière. Moi, tout est manuel. Lui, il ap-

provisionne toutes les deux heures. Entre deux, il va trier des pièces aux côtés de sa machine pour voir s'il casse pas en cours de route. Il y a beaucoup de surveillance et de feuilles à remplir. Moi je fais tout à la main. Toutes les deux heures je contrôle à la main. J'ai un certain nombre de pièces à faire par jour, 600 par exemple dans la journée, je les compte à la main. Je fais des piles de 20. »

La peur d'être attrapé avec de mauvaises pièces a donc conduit cet ouvrier à refuser le progrès, en tout cas, à refuser un travail qui à la longue se révèle moins astreignant, moins fatigant. Sur le tour où il se trouve, il lui est plus facile, lui semble-t-il, de maîtriser sa qualité. Il ne sent pas en situation de vulnérabilité. « Là, le contrôle me pose pas de problème. On passe la pièce dans un calibre. Il y a un minimum et un maximum et on voit. C'est facile à faire. »

Cet autre ouvrier, P3 outilleur en maintenance et dans l'entreprise depuis vingt ans, perçoit la situation dans l'atelier des presses dans les mêmes termes : « Aux presses, c'est difficile. Celui qui commet des erreurs répétées voit sa prime sauter. Ça arrive souvent aux presses. C'est dû à des erreurs d'inattention, des mauvais contrôles, des mauvaises manœuvres mais c'est pas toujours prouvé que c'est l'ouvrier qui a fait une mauvaise manœuvre. Ça se négocie avec des chefs d'équipe. Un ouvrier peut dire qu'il travaillait sur 2 ou 3 machines à la fois ou qu'il est parti donner un coup de main et il y a des outils qui sont plus difficiles à régler que d'autres. Des fois la prime saute et c'est pas la faute du gars. Comme il n'y a pas de représentant du personnel, le type ne peut que discuter avec son chef d'atelier. C'est un peu arbitraire. Et en plus il y en a qui ont la cote avec la direction. »

D'autres jeunes vivent de façon plus positive les exigences de qualité. Notamment ceux qui ont des projets professionnels dans l'entreprise, qui sont décidés à monter, à faire leurs preuves. C'est le cas de ce jeune homme de vingt-quatre ans, entré grâce à son père dans l'entreprise, alors que, apprenti pâtissier, il avait perdu sa place. Il travaille aux presses où il s'ef-

force d'accroître ses compétences et d'affirmer son autonomie. « Je suis sur une presse normale, classique. Je découpe des pièces. Mon boulot consiste à installer mon rouleau, à régler le dérouleur, régler l'entrée de la presse. Si le régleur est occupé, je monte l'outil moi-même, je règle ma première pièce. Si le régleur est pas occupé, il me le fait. Après, je surveille mes pièces. Je fais le contrôle SPC toutes les deux heures. »

Il ne cache pas ses ambitions ; au contraire, il les affirme haut et fort. « J'espère monter, faut avoir de l'ambition. J'aimerais passer régleur et peut-être chef d'atelier. Pour l'instant, j'apprends à me débrouiller tout seul, à bien monter mon outil. Normalement, on n'est pas obligé de le faire nous-même, on a le droit d'attendre, c'est le boulot du régleur. Mais moi j'aime pas attendre. Ça me fait progresser de le faire moi-même, et c'est aussi pour le bien de l'entreprise. Attendre le régleur c'est une perte de temps. Si tout le monde attend comme ça, la production sera pas haute, il y aura pas grand-chose de découpé, ça pourrait nuire à l'entreprise, on perdrait des marchés. Je suis jeune, j'ai besoin d'un emploi. » Son ambition, son projet de promotion, le mettent en situation de « conquérant ». Il se sent capable de maîtriser son travail. La qualité ne représente pas un danger pour lui, même s'il est bien conscient des exigences et contraintes qu'elle soulève. « Si on fait des pièces mauvaises, on se dit : merde, on aurait dû le voir ! Des fois on le voit pas, ça peut arriver même avec le SPC. Par exemple, si c'est écaillé à une petite place où on regarde pas. Le SPC fait seulement des contrôles mais il voit pas si c'est écaillé. Et ça peut arriver qu'on le voit pas aussitôt. Si ça arrive, on peut essayer de récupérer soi-même les pièces. Puis on démonte l'outil et on le porte à l'affûtage. Si on n'arrive pas à récupérer les pièces, on les met dans un bac rouge, on marque sur une feuille le nombre de pièces non retouchables et son nom. On peut avoir la prime de production mensuelle qui saute, mais c'est rare. Des fois l'erreur peut venir du régleur. Faut être sur ses gardes. Faut faire attention à son travail. Faut toujours être

sur ses gardes. Mais ça va quand même, on essaie de s'entraider entre compagnons et on s'en sort. »

Seules causes de relatif mécontentement chez ce jeune homme, la trop faible reconnaissance des efforts fournis (il se plaint du niveau des salaires qui ne reflète pas toujours le travail effectivement réalisé), ainsi que l'insuffisant travail d'ordonnement, qui oblige les opérateurs à changer d'outils trop souvent. Nous reviendrons sur ces aspects plus loin. Mais il convient de retenir que les opérateurs ont des vécus sensiblement différents des contraintes imposées par la nouvelle démarche qualité de l'entreprise selon leurs projets, leurs ambitions, leurs espoirs et leur capacités.

Les anciens vivent autrement les exigences parfois contradictoires qui nuisent à la qualité. Avec un certain fatalisme, une certaine philosophie qui tempèrent l'anxiété, et parfois même avec des démarches pour faire valoir les droits des opérateurs. Ainsi cet ancien P2, dans la maison depuis trente-deux ans, et qui travaille sur les nouvelles presses à commande numérique, explique combien il est parfois difficile de contrôler sa qualité. Notamment quand certains compagnons sont occupés dans les cercles de qualité, et que pour les remplacer il faut travailler sur deux machines à la fois. « S'il y a un problème, ce sera toujours de votre faute. Le chef de quart vous dit de prendre deux machines. Mais le patron veut des bonnes pièces. Il y a une contradiction. Moi ça m'est arrivé de refuser. Je dis c'est non, non, non et non. Certains osent pas dire non. Moi, si je peux le dire c'est grâce à mon ancienneté. »

A la différence de leurs cadets, certains anciens, en souvenir du bon vieux temps, où l'entreprise ne comptait guère plus de vingt personnes et où tout le monde travaillait au coude à coude, se sentent autorisés à imposer les conditions nécessaires pour faire de la qualité ou à les faire respecter. Ainsi, notre interlocuteur poursuit : « De toute façon, on a des choses qui nous protègent. Si vous signalez vos problèmes et que vous remplissez une feuille, vous n'êtes plus responsable. » Il confie

d'ailleurs qu'il n'a pas hésité un jour à monter dans le bureau du directeur pour défendre un des ses compagnons sous le coup d'une mise à pied. « Il avait mis à pied un gars qui n'avait pas tort. Il y avait un outil de cassé, mais c'était pas la faute du gars. C'était celle du régleur mais il a rien dit. Alors, je suis monté. J'ai protesté. Ça a marché. C'est par mon ancienneté que j'ai de l'influence. »

Mais, au total, il semble bien que la question souvent obsédante de la qualité pèse sur l'ambiance de l'entreprise. Pour un nombre important d'ouvriers, notamment ceux qui ont une ancienneté non négligeable, celle-ci est peu agréable. Ils s'accordent à critiquer un individualisme qui s'étend. « Dans le temps, on était plus à l'aise. On s'entendait mieux. Les gens sont plus sauvages. C'est chacun pour soi. Il y a beaucoup de jaloux (tourneur à la reprise). »

### **Une ambiance qui se dégrade**

Un chef d'équipe fait le constat : « Ici, les gens n'ont pas tellement l'esprit d'équipe. C'est un peu chacun pour soi. Il n'y a pas beaucoup d'entraide. Des fois les consignes sont mal passées entre des gars qui travaillent en équipe. Le suivant se plante, il fait de la mauvaise qualité. L'autre n'a qu'à se débrouiller. Des fois les plus âgés veulent pas donner les combines. Ça nuit à la qualité. Il y a une méfiance des gens les uns vis-à-vis des autres. »

On arrive à ce paradoxe qu'une partie de la tension générée par la responsabilité de la qualité conduit à des pratiques de repli individualiste qui créent un climat néfaste à la qualité.

Un ouvrier de trente-cinq ans avec dix-huit ans d'ancienneté relève lui aussi ce phénomène. « Avec l'auto-contrôle, chacun est responsabilisé sur son poste. Chacun pense à sa qualité. Ça fait qu'il y a pas vraiment d'esprit collectif et pas de travail collectif. » Comme d'ailleurs le P3 ouvrier à la maintenance et dans la maison depuis vingt ans. « Les problèmes de qualité, le fait que c'est difficile de dire parfois si un gars est vraiment responsable

d'une mauvaise pièce, ça arrange pas les relations dans l'atelier. Parce qu'il y a la cote d'amour. Certains seront plus accusés que d'autres. Ça donne une rivalité entre les gens. Avant une erreur c'était moins grave et il y avait pas de prime qui sautait comme maintenant. La rivalité est plus grande. Les gens sont moins sûrs d'eux et ils vont rejeter la responsabilité sur un autre par n'importe quel moyen. »

A l'expédition, le climat n'est pas meilleur. « Ici, avant, il y avait un esprit d'équipe, mais ça se perd. Au départ, c'était formidable. On s'entraidait. Il y avait un coup de pouce à donner, on le donnait. Maintenant, je ne sais vraiment pas pourquoi, c'est chacun pour soi. Disons que c'est toujours les mêmes qui doivent céder aux autres. » Est présente aussi la préoccupation qualité. « On doit contrôler, on a des fiches de suivi des pièces, il faut qu'on contrôle avant d'expédier. On a donc une part de responsabilité. On contrôle ce que les autres ont fait. Chacun a une opération à faire et il signe en face de la date et de l'opération. S'il y a une opération d'oubliée c'est grave si ça part chez le client. Chaque personne est responsable. Si on a pas de fiche de suivi, on doit la réclamer. » Elle conclut son propos en insistant sur le caractère de plus en plus individualiste des employés de l'expédition. « On demande de plus en plus de coopération et il y a de plus en plus de tiraillements. Ça augmente l'esprit individualiste chez nous. Pourtant il n'y a pas de prime individuelle. On n'a que des primes collectives mensuelles et trimestrielles ! »

L'impact de la qualité sur les relations passe aussi par les problèmes que génère la participation aux cercles de qualité. Ceux-ci fonctionnent pendant les heures de travail. Il y en a un nombre non négligeable dans l'entreprise, qui mobilisent beaucoup de personnel.

Mais pour ceux qui n'y participent pas (et ce n'est pas toujours de leur fait, certains n'ont pu y participer faute de place), le fonctionnement des cercles de qualité se solde par une charge de travail plus importante et bien souvent par des difficultés plus grandes à contrôler la qualité des

pièces qu'ils produisent. C'est le cas notamment lorsqu'ils se trouvent obligés de travailler sur deux machines à la fois pour remplacer un collègue défaillant. « Ceux qui vont aux cercles de qualité sont critiqués par les chefs. Ça me plairait pas d'y aller pour me faire traiter de fainéant. Faut les remplacer, ça fait deux fois plus de boulot (ouvrier sur presses à commande numérique). »

### **Sur fond d'individualisation des salaires**

Certes, la préoccupation constante de la qualité et la façon dont la direction gère cet impératif qui se manifeste comme une tension pour chacun n'est pas la seule explication à l'individualisme et le manque de solidarité dont se plaignent certains. Il y a notamment la question maintes fois soulevée par les interviewés des différences de salaires entre ouvriers. « Il y a que la prime qui est pareille pour tout le monde. Les salaires sont différents. Les prix de l'heure sont différents, en fonction d'on ne sait pas quoi : bien vu, mal vu... Moi c'est moyen. Moi, avec mes vingt ans d'ancienneté, je devrai avoir 40 à 42 F l'heure, comme certains qui font bien leur boulot comme moi, il y en a même qui ont 45 F pour le même travail, surtout que j'ai pas eu de reproches en vingt ans de maison. Il y a des gars qui viennent de rentrer et au bout de six mois, ils ont le même salaire que moi ! Ça fait de la jalousie. On se fait même pas voir les fiches de paie (tourneur à la reprise). »

« J'ai le SMIG, un peu plus. Aux presses à commande numérique, ils sont payés plus. J'aimerais bien y aller. On en fait souvent autant qu'eux, mais on n'a pas les salaires qu'ils ont. Eux, ils affichent tout leur programme et c'est fini. Nous on a plus de boulot qu'eux. Des fois quand on monte nos outils et qu'on voit qu'on est pas récompensés financièrement... on est beaucoup à penser ça. Il y a 10 F d'écart. Ça fait partie des mauvais côtés de la maison : certains sont payés un peu plus cher que les autres sans raisons (polyvalent sur presses). »

Pourtant la politique du PDG est d'am-

plifier encore ces différences salariales. Selon lui, il importe d'encourager ceux qui font bien. « Depuis peu, je sens un problème. Il faut remotiver les gens ; on a un taux de rebuts important. J'ai demandé à ce que chaque production soit notée et les rebuts aussi par individu sur les chaînes. Et on a observé des écarts très importants. La rémunération doit être plus individuelle. On veut très prochainement faire une évaluation de la capacité des uns et des autres. On veut que chaque atelier affiche la capacité de chacun de ses membres. Je souhaiterais avoir un vaste écran avec la possibilité d'avoir toutes les infos concernant la production, la cause des arrêts, toutes les infos ayant trait aux machines ».

En attendant, une forme de compétition est instaurée entre les compagnons de l'atelier par le biais du concours de propreté.

Il y a un réel décalage entre la politique que souhaite mettre en place le PDG et le point de vue des opérateurs. Plusieurs opérateurs se plaignent de ne pas avoir bénéficié d'augmentation en accompagnement de leur nouvelle responsabilité liée à la qualité, ils sont nombreux à attendre un rehaussement de tous les salaires pour cette charge supplémentaire qui concerne tout le monde. On l'a vu, les différences de salaires sont plutôt mal vécues. Certains estiment qu'elles sont à l'origine d'une mauvaise ambiance et de jalousie. L'introduction d'une plus forte individualisation ne risquerait-elle pas de compromettre la qualité du travail d'équipe ? Travail d'équipe que précisément le PDG souhaite développer plus encore.

### **Le juste-à-temps : une affaire plutôt anodine pour la majorité des opérateurs, et stimulante pour quelques-uns**

De manière générale, il apparaît que l'introduction de la pratique du juste-à-temps introduit moins d'effets sur le travail et le vécu du travail des opérateurs que celle de la garantie qualité qui d'ailleurs est indissociable de la démarche juste-à-temps.

Une grande partie des opérateurs interviewés. n'accordent pas une réelle importance au travail en juste-à-temps. Celui-ci n'introduit pas en soi de contrainte spéciale. Certes tout le monde est au courant de l'impératif du juste-à-temps qui d'ailleurs ne concerne pas toutes les pièces, mais on ne sent pas la même pression que lorsqu'il s'agit de la qualité.

« Le juste-à-temps, je le ressens pas trop. S'il faut arrêter pour prendre une autre série, bon, ben on arrête, on démonte le tour et on fait ce qu'on a à faire. Après une autre personne reprend le quart (tourneur à la reprise). »

Quelques-uns manifestent parfois une certaine impatience par rapport au JAT qui vient contrecarrer les logiques productives et les rythmes de travail. L'opérateur sur presse numérique déplore : « Le JAT c'est pas toujours bien. Quand on reçoit un morceau de métal, on pourrait faire un grand nombre de pièces. Mais comme le client en a demandé un nombre précis, il faut faire juste le compte. Et après il faut réenrouler le rouleau et en mettre un autre. Mais on pourrait finir le rouleau et faire du stock. C'est pareil pour la ferraille. Faut remonter une seconde fois si c'est mal calculé. C'est dur du point de vue de l'entreprise et de nous. Si je monte l'outil deux fois, ça m'embête. Faut faire deux fois le même travail, et ça m'intéresse pas. Faut remonter pour la même chose. Deux heures de boulot pour rien. »

Aux presses également, ce jeune opérateur se plaint dans les mêmes termes : « Des fois on est en train de faire une série et ils ont besoin d'une commande pour le soir. Et on est obligé de tout démonter. Quand ça arrive, mais c'est rare, et qu'on a du bon boulot, c'est décourageant. Faut tout recommencer, faut ré-enrouler et tout. Enfin, faut le faire, c'est le client qui le demande. On se dit : merde. On a monté et faut tout démonter. Nous on exécute ce qu'on nous dit. Si c'était à nous de choisir, ça irait toujours bien, mais c'est selon comment les commandes arrivent. » Il souffre aussi d'un manque d'information. Les opérateurs ne sont pas, le plus souvent, informés des raisons qui font qu'on passe d'une série à une autre. Et du coup,



ils peuvent ressentir le sentiment d'une mauvaise gestion, d'un mauvais ordonnancement. « Si on n'est pas pressé, on pourrait regrouper les commandes passées de même matière. Les commandes à vingt jours pourraient être mieux régulées pour faire moins de travail supplémentaire. Cette semaine, j'ai monté une série que j'avais faite la semaine derrière. Mais on ne sait pas si le client a retéléphoné. Nous, on nous dit pas pourquoi on change de série. On ne nous dit jamais pour quelle raison on change de série. On se dit que c'est tout simplement que le client a redemandé. » Les contraintes apportées par la gestion en JAT ne lui étant pas clairement accessibles, il a le sentiment qu'on pourrait sy prendre mieux. Il se place du point de vue des intérêts de l'entreprise, pense qu'il pourrait aider à ce que cela se déroule mieux, mais qu'il n'a pas les moyens de le faire. « On pourrait mieux regrouper les séries. C'est peut-être selon comment les commandes arrivent mais des fois ça pourrait être mieux géré. Le chef d'ordonnancement vient nous voir des fois. Mais on lui dit jamais rien. Nous on fait ce qu'on nous dit. C'est pas conforme au respect hiérarchique. Ils sont chefs même s'ils font des erreurs et c'est gênant de leur dire. C'est vrai que ça pourrait être amélioré toutes ces pertes de temps. »

On remarquera que la cause d'insatisfaction est l'impossibilité de contribuer à la gestion de l'urgence et à l'ordonnancement du travail. Mais ces insatisfactions sont d'une nature différente de celles générées par la qualité où l'opérateur se trouve, quand il y a défaillance, pénalisé, puni et nullement à l'abri d'un jugement, d'une décision arbitraire.

En résumé, on peut dire que le JAT a sur la plupart des opérateurs un impact faible. Ça ne change pas grand-chose, ça ne les perturbe pas vraiment dans leur pratique professionnelle même si cela induit des effets tels que démonter pour remonter leur machine ou passer d'un travail à l'autre. Ils se contentent de faire ce qu'on leur dit de faire. Pour une autre partie, cela s'accompagne de quelques frustrations. Frustration de voir l'organisation de leur travail compromis par des ordres qui ne

sont pas justifiés, frustration de n'être pas associés à cette gestion du flux tendu, en quelque sorte d'y être soumis, et de ressentir une fois de plus l'impossibilité de peser sur les décisions concernant l'environnement et les conditions de leur propre travail. Mais d'une certaine façon ces sentiments sont tempérés par le sentiment que c'est pour le client et donc pour l'entreprise. Tout se passe comme si l'immixtion du client qui demande tempérait le sentiment d'agacement et de dépendance généré par les contraintes imposées.

Pour certains le juste-à-temps introduit même de la variété. Ce qui n'est pas désagréable. Mais il s'agit surtout de ceux qui sont en situation non pas de passivité, de dépendance passive face aux exigences de l'urgence, mais au contraire en situation d'intervention. Ainsi ce P3 à la maintenance, qui confie : « Avec le travail en urgence, on s'habitue. Et c'est varié comme travail, on fait toujours un peu de recherche et on essaie d'améliorer. Tous les jours sur les presses, il y en a une ou deux, des fois quatre ou cinq qui sont en panne. Avant c'était pas pareil, les séries étaient plus longues. Quand on affûtait, on se préoccupait moins des temps d'arrêt. L'opérateur changeait de machines. Maintenant beaucoup repose sur nos épaules. On a 3 000 blocs de découpe différents sur les presses avec tous les clients qu'on a, pour chaque série on met des autres découpes. »

Se trouver en situation d'agir et de réagir face à l'urgence, c'est le cas aussi de cette femme à l'expédition. Entrée en 1961 dans l'entreprise dont l'un des trois frères fondateurs était son cousin, elle est très vite, après quelque temps passé au taraudage et perçage, affectée à l'expédition. C'est un travail qui est directement touché par le juste-à-temps, c'est un travail qui lui plaît : « j'aime ce travail. C'est varié, tout nous passe entre les mains. On nous amène les commandes et c'est à nous de nous débrouiller. C'est à nous de gérer les commandes. On sait ce qu'on a dans les stocks. On connaît le programme sur le mois. On nous donne les commandes sur le mois et à nous de savoir si on a suffisamment de pièces, ou si on doit en refaire découper. »

Elle travaille en tandem avec un cadre.

Ensemble, ils traitent tout ce qui concerne un même client. Dès que son supérieur reçoit les commandes, il en donne un double à cette employée qui prépare les pièces pour les palettes. « Il y a 300 références. C'est lancé en production par le bureau de lancement, moi j'interviens à la fin. J'envoie au sous-traitant s'il y a un traitement thermique ou du zingage à faire. Après il y a le contrôle et moi je les mets en conditionnement avec du carton et après ça part. On travaille sous quinze jours, il faut tout prévoir. Je fais mes prévisions pour la sous-traitance, l'emballage, l'expédition. Je fais tout toute seule. Notre client est régulier. Mais parfois il téléphone : il me faut tant de pièces. Je vais dans les stocks qui commencent à être gérés par ordinateur. Je dois les envoyer tout de suite. Mais c'est long à conditionner, je dois placer toutes les pièces dans des cartons parce que ça arrive dans des containers du sous-traitant et de l'atelier. Quand les commandes régulières arrivent, je vais voir où en sont les pièces, si elles arrivent pas. Je vais voir si elles sont découpées. Ils ont un certain temps de prévu pour les découper. Nous on est pénalisés si on n'arrive pas à faire partir les pièces à temps. On n'est pas responsables mais c'est notre boulot quand même de faire partir les pièces. Ça nous donne pas de bonnes notes. Il faut quand même aller titiller les gens. Nous on est notés. Nous enfin, pas nous personnellement, mais la société. Nous on doit quand même se rendre compte qu'il faut activer. Moi je vois surtout à la reprise à côté. Mon responsable s'occupe de la découpe. On essaye de les presser. Mais ça fait parfois qu'on est envoyés sur les roses. Mais on est mal placés aussi. Nous on nous appelle les enquiquineurs, parce qu'il faut que le client soit livré en temps. On est pointilleux avec les sous-traitants. On leur envoie les produits aujourd'hui, il faut qu'on les récupère demain. On leur téléphone quand on a une pièce longue à venir. On est beaucoup au téléphone. Dès qu'on n'a pas nos pièces, on téléphone. J'aime bien téléphoner. C'est varié. C'est un travail qui me plaît. On touche à beaucoup de choses. A l'expédition, nous sommes sept au total. Chacun a son travail bien déterminé et son

responsable direct. C'est lui qui se déplace chez le sous-traitant ou le client en cas de problèmes. Nous c'est le téléphone. Mais des fois on les voit quand ils passent ici. On leur est quand même présentés. Ce qui est bien dans ce travail, c'est l'imprévu. J'aime ça moi, l'imprévu. »

On le voit, les impératifs de temps, la course contre la montre peuvent être vécus positivement. Dans ce cas, le salarié dispose d'une certaine liberté d'intervention qui correspond bien aux contraintes de sa tâche. Sa responsabilité n'est pas vécue sur le mode de la contradiction avec les conditions de travail. Tout n'est pas rose, bien sûr, et cette employée regrette que tous les chefs d'équipe ne comprennent pas que c'est de sa responsabilité que de les presser et les stimuler pour qu'ils respectent les délais imposés. « Il y en a des compréhensifs. Mais on est pas toujours bien reçus ! On devrait pas nous envoyer balader comme ils le font ici. Je pense qu'on devrait être aidés. Or il y en a qui vous rembarrent. Ils sont même pas corrects. Ils vous insultent. Sous prétexte qu'ils sont en position hiérarchique ils vous insultent. Moi, il y a des chefs chez qui j'irai pas réclamer des pièces ! On dit qu'il faut tout faire pour améliorer, progresser et ça va pas avec. Même s'ils sont débordés, ils devraient en tenir compte. » Elle met d'ailleurs une partie de cette mauvaise humeur sur le compte de la tension entretenue par la peur dont souffre, pense-t-elle, une partie des salariés de perdre leur emploi, de voir l'entreprise couler : « Les gens sont tendus, ils ont peur que l'entreprise tombe. » De la peur aussi d'être mal jugé ; mal noté. Ce qui conduit certains à adopter des attitudes très individualistes au sein du secteur d'expédition.

### **Le juste-à-temps : une affaire de responsables**

En fait les contraintes touchent plus les responsables que les exécutants eux-mêmes. Cet ouvrier explique : « Avec le juste-à-temps, on est tous concernés. Dans l'entreprise, tout le monde est concerné. Faut respecter les délais pour les opérations à l'outillage. En cas de problème sur

une presse, l'opérateur démonte tout de suite l'outil, et quelqu'un de la maintenance intervient tout de suite pour changer l'élément, c'est un échange standard et on travaille sur sa réparation. Tous les outillages, tous les éléments de découpe ont des stocks. On a tout en double. Après faut les traiter, les réparer, les affûter et les re-préparer. S'il y a quand même de la pression, ce sont les responsables qui décident. C'est vrai que la préoccupation des délais a beaucoup augmenté depuis qu'on fait du juste-à-temps. Mais c'est aux responsables de gérer l'urgence. Si par exemple un outil casse deux fois, et qu'il faut tout de suite refaire la pièce, il faut arrêter ce qu'on est en train de faire et s'y mettre. En cas d'urgence, comme on est en juste-à-temps, je quitte ce que je suis en train de faire pour faire une pièce qui manque. C'est le responsable de la maintenance et celui des outils neufs qui se mettent d'accord entre eux pour décider de la marche à suivre. Pour nous ça se passe assez bien. On est habitués à travailler comme ça. De toutes façons, on n'arrête pas brutalement. C'est pas à la demi-heure près. Mais faut quand même aller assez vite. Le chef d'équipe avertit : il y a ça à faire assez rapidement, mais on n'est pas aux pièces. »

Cet ouvrier qui travaille depuis dix-huit ans dans la maison confirme bien l'impression générale qui se dégage : la préoccupation de qualité est plus mal vécue que celle occasionnée par le juste-à-temps. « Le JAT c'est rien d'autre qu'une question d'organisation. C'est pas plus stressant de travailler en JAT. L'auto-contrôle c'est plus stressant. Si les cotes sont un peu plus limitées c'est pas toujours facile. » Le juste-à-temps en tant que tel est essentiellement un problème d'organisation de l'entreprise. Il y a d'ailleurs de fortes implications au plan des équipements comme au plan de l'organisation spatiale (5). « La gestion en flux tendu ça a d'abord été de mécaniser la manutention. Je vois mal faire du flux tendu sans apporter un semblant de mécanisation ou d'automatisation. Si on a une opération qui dure

une minute et une autre qui dure vingt-cinq secondes, je vois mal y répondre par des moyens humains. On résout plus facilement avec un apport en mécanisation. On peut ralentir le rythme d'une machine pour la coordonner à un autre rythme. On peut pas le faire avec des hommes. Il faut un plus en robotique pour faire de la fabrication enchaînée. Le meilleur moyen de travailler en flux tendu c'est avec des îlots, des cellules flexibles. Il faut rapprocher les machines, pour avoir une tension positive. Si on veut aller plus loin ça passe par la construction de nouveaux locaux. On envisage très sérieusement de construire quelque chose de rectangulaire avec des dimensions bien précises pour faire des installations permettant de travailler en flux tendu. Il faut rationaliser. La philosophie serait de construire une usine nouvelle. » (4) C'est le PDG qui parle. Il confie aussi les problèmes énormes que pose le passage de longues séries à des séries plus courtes. « Maintenant, on arrive à s'adapter. On répond de plus en plus aux changements de modèles avec des composants interchangeables. Mais à une époque c'était aberrant. Pour les plaquettes de freins, on était passés d'un million et demi par mois avec des séries de deux à trois cents mille pièces à trois million et demi avec des séries de trente mille pièces. Mais on a une plus grande stabilité de la demande maintenant. Les modèles se renouvellent plus vite mais avec des composants de plus grande durée. Il y a encore des ruptures de fabrication, mais on met en oeuvre les mêmes rouleaux de matière. » Selon le PDG, le flux tendu a contribué en fait à améliorer les conditions de travail : « En général, ça apporte un bienfait dans la tâche de chacun. »

Le juste-à-temps a ainsi plus d'impact sur le travail des cadres, et des responsables de fabrication. Il concerne d'une part les relations avec l'extérieur de l'entreprise, les clients, bien entendu, mais tout autant les propres fournisseurs et sous-traitants de l'entreprise. « Quantité et délai dans le juste-à-temps, c'est imposé

(4) Voir sur ce thème l'article de Christine Jaeger dans ce même numéro de la Revue des Réseaux.

par le client continue le PDG. A nous de nous débrouiller. Il faut surveiller que tout le cheminement à la fabrication se fait bien dans les délais. Quand il y a sous-traitance il faut encore plus surveiller. Faut tout prendre en compte : la qualité, les délais chez eux. Il faut faire une réunion de toutes les sociétés qui travaillent sur la pièce. Que tout le monde soit bien sensibilisé et donne des délais honnêtement. On essaie d'établir des règles qui soient respectées. Que tout le monde joue le jeu. C'est beaucoup plus dur quand il y a des sous-traitants. Il y a aussi les problèmes de transport. Il faut que tout le monde soit au top niveau. Il concerne aussi ceux qui sont directement responsables de la fabrication des pièces produites en juste-à-temps. »

C'est le cas de ce chef d'équipe, responsable à la fois de la maintenance et de la fabrication pour les chaînes automatisées produisant les pièces pour les fourchettes arrière des changements de vitesse destinées à Citroën. Il y a trois chaînes robotisées qui fabriquent les pièces après la découpe, procédant à des opérations de traitement thermique, de soudure, d'alai-sage, de lavage, cambrage. Un opérateur par chaîne, spécialisé sur les mêmes pièces pendant la semaine et fonctionnant en trois huit, deux opérateurs polyvalents pendant le week-end (« un tout le temps et deux autres en alternance selon les besoins »). Sur ces chaînes, on travaille donc en cinq équipes, y compris le week-end. Il y en a trois pendant la semaine et deux pendant le week-end qui peuvent être supprimées en cas de baisse de travail. Chaque chaîne est dédiée à une pièce particulière.

Le responsable reçoit des prévisions de fabrication à trois mois, ainsi qu'un programme à trois mois réactualisé quotidiennement. « On m'envoie le soir par télé-transmission le nombre exact de pièces voulues avec leurs références. Je sais à 16 heures ce que je dois envoyer le lendemain matin. Je travaille toujours avec un ou deux jours d'avance. On travaille en week-end pour se garantir un peu de rab pour les interventions de maintenance ou pour quand on a des problèmes de qualité. En plus on a un stock de sécurité de dix jours imposé par le client pour chaque ré-

férence et qui est entreposé dans le local d'un village à côté parce qu'on n'a pas le droit de l'avoir sur le site, et il faut le faire tourner ce stock parce qu'il s'oxyde. Ça demande beaucoup de manipulation et de manutention. Des fois, il y a des événements imprévus qui nous bousculent. Par exemple, une usine de Citroën devait être transférée dans une autre région, et ils voulaient prendre de l'avance en prévision du transfert qui arrêterait la production. Une pièce qu'on produisait pour eux en 2 500 exemplaires, ils en voulaient 6 000. On en a fait produire un peu partout et on les transportait en taxi ou en n'importe quoi. C'est très exigeant, notre client a tout en double en chaîne pour continuer à produire en cas de pépin. Donc il lui faut absolument ses pièces. Ses machines tournent à plein. On peut pas se permettre de lui dire demain. Quand il demande 4 334 pièces, il faut absolument lui en donner 4 334. »

Cela impose, on s'en doute, une maintenance parfaitement rodée. « La maintenance, on la fait 24 heures sur 24. On est deux, on se relaie. On essaie de limiter les dégâts : chacun notre semaine, nuit et jour. C'est dur, dur, la maintenance sur la partie robotisée. Cette nuit, je suis venu deux fois. Une fois à 2 heures et une fois à 3 heures du matin. Faut le faire. Pour le week-end, on s'arrange tous les deux. Si on est pris tous les deux, on laisse un numéro de téléphone. Il y a des pannes qu'on connaît bien, qui sont répétitives et qu'on peut résoudre par téléphone. Quand il y a des pannes, on tape dans le stock. Une fois, ça nous est arrivé d'avoir une panne de 8 heures, parce qu'il fallait aller chercher une pièce qui nous manquait à Rouen. Les gros arrêts pour maintenance, on les programme au mois d'août. »

Ce chef d'équipe est également confronté à des problèmes d'ordonnement. Si les choses se déroulent de façon satisfaisante au niveau de la découpe, la succession des opérations n'est pas toujours bien assurée. « La boucle avec le cambrage n'est pas très bien respectée. Il y a des en-cours un peu partout. La série est lancée entièrement au niveau de la découpe sans savoir si ça suit derrière. Les

opérateurs se débrouillent bien. Ils arrivent bien à suivre en fonction du tableau. Mais les lancements ne sont pas faits correctement. Au lieu de lancer en plusieurs fois pour que ça suive au niveau de toutes les pièces, le responsable du lancement envoie tout d'un coup et les autres doivent se débrouiller derrière pour faire en temps. Au lancement, ils sont habitués à faire des grandes séries. Et puis, il y a des pièces qui sont facturées tout de suite, par exemple les plaquettes de frein. Donc ils préfèrent les découper tout de suite. J'en ai parlé de ça, mais ça a rien donné. Il y a un peu de friction maintenant à cause de ça. Ils veulent pas fractionner. Ils restent traditionnels : des grandes séries comme avant. Ce qui fait qu'avec ce problème là et les pannes, mon travail, il est pas régulier. Tous les jours presque, je vais réclamer mes pièces. »

« Si vraiment on a des problèmes notre direction est là. Le responsable peut le régler, sinon on monte chez le directeur : le bureau est grand ouvert ! » C'est en ces termes qu'un opérateur à l'outillage, suppléant au comité d'entreprise, présente la situation dans l'entreprise. Pas de syndicat, pas de représentant du personnel, un comité d'entreprise et une direction accessible et ouverte.

« Nous n'avons pas de représentants du personnel, mais un comité d'entreprise qui fait un peu office de représentant du personnel, mais qui est pour nous un organe absolument indispensable. Quand l'entreprise n'avait pas encore 50 personnes on a voulu mettre en place un système d'intéressement. On considérait que c'était important d'en avoir un. On a demandé au personnel de bien vouloir en créer un pour pouvoir signer un accord d'intéressement avec eux. Et on a joué le jeu. Et le CE a joué le même. Ça marche sur la base de la confiance mutuelle. On a considéré que c'était un élément absolument indispensable dans la vie de l'entreprise. On a une réunion minimum par mois, quelquefois deux. C'est un organe de propositions, de décisions et de réclamations, pourquoi pas, dans un climat de confiance ? J'ai du plaisir à y aller parce que ça me permet d'éclairer des points. On a pas d'élu syndi-

cal, pas de demande pour des élections de délégués du personnel », explique de son côté le PDG.

Clairement, la démarche voulue par la direction est celle d'une communication directe entre les salariés et la hiérarchie, voire les dirigeants de l'entreprise. Ce qui prime c'est l'individu. C'est lui qui est en situation de responsabilité face à la qualité de ce qu'il produit, c'est individuellement qu'il doit s'impliquer (même si on l'invite par ailleurs à participer à différents groupes de réflexion et propositions pour améliorer le travail) et la politique salariale cherche bien à distinguer les individus en récompensant ceux qui s'investissent le plus.

Il n'y a plus vraiment place, on l'a vu, pour une solidarité basée sur une communauté de destins dans l'entreprise, pour des collectifs informels qui gèrent ensemble, avec leurs propres codes, leurs propres règles, les situations de travail de leurs membres, qui régulent la vie quotidienne au travail dans les pores des prescriptions tayloriennes. Les prescriptions de nature taylorienne sont bien toujours présentes, mais chacun se trouve pris individuellement au piège de sa responsabilité et de son manque d'autonomie. C'est d'ailleurs bien sur le mode individuel que chacun communique ses problèmes : la peur de ne pas pouvoir assumer la contrainte de qualité dans les conditions imposées, la peur de perdre son emploi dans une région particulièrement sinistrée de ce point de vue ; le sentiment de ne pas être payé de retour pour tous les efforts fournis. Une bonne partie des salariés est au SMIG, amélioré par les primes mensuelles et trimestrielles, mais au SMIG quand même. Ils sont nombreux à estimer que cela ne correspond ni à leur travail réel, ni à leur responsabilité.

## Conclusion

Les collectifs informels, spontanés des opérateurs qui font vivre une identité collective et solidaire ont ainsi cédé le pas devant la montée de l'individualisme provoquée par la politique de la direction dans le contexte de l'innovation organisationnelle

que constitue le juste-à-temps, avec ses exigences en matière de qualité. Devant la montée également de collectifs participatifs mis en place par la direction et qui n'ont rien à voir avec les collectifs spontanés qui vivent à distance de la norme, et de la régulation officielle. Les nouveaux collectifs sont constitués à partir d'objectifs fixés par la hiérarchie, ils ont à résoudre des problèmes de qualité, de productivité et fonctionnent sur la base de méthodes de raisonnement standard mis au point par les cabinets conseils, et désormais classiques. Ce sont des collectifs « sous influence » et non plus des lieux d'autonomie culturelle, producteurs de valeurs spécifiques adaptées à la réalité d'une situation de travail partagée. Ce ne sont plus des lieux de régulation autonome, pour reprendre les termes de la théorie de la régulation conjointe (6). Or on sait que la régulation autonome, aux côtés de la régulation de contrôle (celle imposée officiellement par la direction) constitue une source cognitive importante pour le fonctionnement des entreprises et leur adaptation permanente aux multiples aléas qui caractérisent toute activité productive.

C'est la nature même du lien social dans l'entreprise qui est ainsi travaillée. Il n'y a plus place pour des relations inter-individuelles qui échappent au contrôle de la rationalité dominante, et qui prêtent vie à des valeurs marginales. C'en est fini avec le caché, le clandestin, les réaménagements occultes, les déviances même s'ils s'enracinent dans des pratiques productives qui ont fait leurs preuves, même s'ils constituent des modalités d'adaptation efficaces aux multiples aléas et aux nombreuses contraintes. L'entreprise n'est plus en situation d'être défiée dans ses choix de rationalité, dans ses techniques organisationnelles, dans ses prescriptions. En un mot ce sont toutes les formes d'autonomie et de solidarité « sauvages » (7) qui sont proscrites au profit d'une implication individuelle et collective canalisée, maîtrisée,

encadrée, inscrite dans des limites rigides et contradictoires. D'une implication qui doit trouver à s'employer dans un univers de plus en plus contraint et planifié, ce qui ne peut se faire sans souffrance.

Le climat d'extrême tension, d'angoisse même, recentre chacun sur ses préoccupations professionnelles individuelles au détriment d'un esprit d'entraide et de coopération. Au détriment des comportements collectifs.

La qualification collective notamment, considérée comme la compétence détenue par un groupe d'opérateurs travaillant sur un même segment de la fabrication, n'est pas que la somme des compétences individuelles des membres du groupe ; elle représente un savoir-faire supérieur à cette somme, un savoir-faire collectif décisif pour la performance quotidienne. Cette qualification, cette compétence collectives reposent sur un socle qui est l'existence même de collectifs, dotés d'un esprit d'équipe, (qui repose lui-même sur un certain nombre de valeurs partagées) et d'une certaine autonomie car une distance est nécessaire par rapport à la norme et à la prescription pour élaborer et mettre en oeuvre des savoirs adaptés aux situations concrètes de travail. Toute invention ne suppose-t-elle pas une capacité de transgresser ce qui est établi ? Or la qualification collective dont il s'agit ici est bien celle qui se nourrit des multiples actes d'invention et d'usage de savoirs et savoir-faire efficaces pour la bonne réalisation des opérations de travail.

En d'autres termes, une source d'efficacité productive réside dans l'existence de collectifs soudés, solidaires, capables d'entretenir une certaine distance critique à l'égard de la norme et de la rationalité dominantes de l'entreprise (8). Ce que précisément les politiques managériales de la PME contribuent à miner.

Si l'on reprend l'analyse proposée, au début de ce texte, qui distingue différentes dimensions dans l'entreprise (son fonc-

(6) REYNAUD J.-D., 1989.

(7) LINHART R., 1978.

(8) LINHART D et R, 1986 ; LINHART D, 1991 ; LINHART D ; 1994;

tionnement interne, les modalités de mobilisation idéologique et culturelle de ses salariés, l'organisation du travail au sens propre), on entrevoit bien comment dans cette entreprise elles évoluent à des rythmes différents, avec des contenus différents, vers des objectifs différents.

La direction s'est orientée avec une très forte détermination vers une modernisation de son fonctionnement interne, comme en témoignent les plans mis en place sur la question de la qualité ; elle s'est lancée également dans une politique très volontariste d'implication des salariés sur une double modalité de responsabilisation individuelle (avec la mise en place de l'auto-contrôle qualité et de l'individualisation des salaires) et de participation collective (dans divers groupes ou cercles de qualité) ; en matière d'organisation du travail elle n'a pas tenté d'implanter des formes d'organisation du travail plus qualifiantes, permettant plus d'autonomie ; au contraire, dans certains cas elle a procédé à un accroissement de la division du travail et de la spécialisation des tâches ; le champ du prescriptif n'a pas cédé de terrain et le poids de la hiérarchie est toujours pesant et déterminant pour les comportements professionnels.

Les différentes dimensions ne se trouvent ainsi guère en phase. Elles sont même en contradiction sur bien des points.

Impliquer les salariés, les responsabiliser face à leurs performances n'a que peu de sens si on ne leur donne pas les moyens d'assumer ces nouveaux rôles. Ici, l'organisation du travail et la distribution de l'autorité n'est pas en cohérence avec les responsabilités dévolues. Pris dans un uni-

vers prescriptif trop contraignant, les opérateurs n'ont guère la possibilité de s'organiser. Les démarches participatives, loin d'accompagner un assouplissement de l'organisation, et son adaptation aux conditions plus difficiles et plus exigeantes du marché, viennent perturber le peu de contrôle qu'ont les opérateurs sur leur travail : la participation des uns et des autres aux multiples groupes de travail réunis par la direction imposent à ceux qui restent dans l'atelier des conditions de travail encore plus contraignantes, où il devient de plus en plus difficile de maîtriser quoi que ce soit. Cette absence de maîtrise d'un travail dont on devient responsable crée d'insupportables tensions et problèmes qui ne favorisent guère l'adhésion au projet de modernisation qui passe, pourtant, pour la direction, par l'implication des opérateurs. C'est dans l'impuissance que les opérateurs se trouvent impliqués en fait car ils ont, par ailleurs, perdu certaines de leurs ressources antérieures : la politique d'individualisation des salaires, mise en place par la direction, de même que la responsabilisation individuelle sur les postes de travail ont, comme on a pu le voir, dégradé les relations entre compagnons dans l'atelier, miné les collectifs et leur capacité à faire front à l'autorité, comme à inventer des manières d'être productifs ensemble.

Le contenu, multiforme, que prend la modernisation dans cette entreprise ne paraît pas en mesure de constituer les bases d'un nouveau modèle organisationnel cohérent. En revanche, il semble bien laminer certains des éléments les plus positifs du modèle « ancien ».

---

## RÉFÉRENCES

---

DEJOURS C., *Plaisir et souffrance au travail*, Editions de l'AOCIP, Tome 1, 1987, et Tome 2, 1988.

LINHART D., *La modernisation des entreprises*, collection Repères, La Découverte, 1994.

– *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Le Seuil, 1991.

LINHART R., *L'établi*, Minuit, 1978.

LINHART D., LINHART R., « La participation des travailleurs : naissance d'un consensus ? » in *Décider et agir au travail*, publication CESTA, 1986.

LINHART D., LINHART R., ROZENBLATT P. (avec la collaboration de G.-L. LEICKNNAM), « Le travail en urgence », rapport pour le ministère du Travail, *Travail et mobilités*, 1995.

REYNAUD J.-D., *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, coll. Sociologie, 1989.