

**Séminaire CEE-LATTS : « Intensification du travail »
27 avril 2000**

CHANGEMENT TECHNIQUE, PRODUCTIVITÉ ET INTENSIFICATION DU TRAVAIL

*Myriam Campinos-Dubernet
GIP Mutations Industrielles*

Le cas qui va être décrit dans ce texte est celui d'un atelier d'une entreprise de parachimie du groupe L'Oréal. Cette entreprise de 300 personnes fabrique des parfums sous différentes marques, dont ceux du groupe L'Oréal, et ceux des clients (Cacharel, Paloma Picasso etc.) et effectue leurs conditionnements et emballages. Le parfum est un produit de luxe. La qualité de la présentation adoptée doit impérativement conforter cet image. Le rôle du service marketing du groupe est chargé des innovations dans ce domaine pour les parfums du groupe L'Oréal proprement dits, et en collaboration avec les correspondants des marques des parfums.

Les informations qui vont être utilisées dans ce texte ont été recueillies lors d'une enquête réalisée en 1990. Elles sont donc anciennes et ce qui au début des années quatre-vingt paraissait refléter un système de choix avancé, l'est vraisemblablement beaucoup moins dix ans plus tard. Cette enquête eu lieu dans le cadre de la réalisation d'un Contrat d'Etudes Prévisionnelles (CEP) consacré au secteur de la chimie¹. Les données recueillies visaient principalement à cerner la transformation des contenus d'activité des emplois de ce secteur en liaison aux évolutions technologiques et organisationnelles, en même temps qu'à appréhender leurs aspects quantitatifs. Les dimensions d'efficacité et de performance des entreprises (une vingtaine au total) étaient donc assez largement négligées. On s'interrogeait davantage sur les tendances de diffusion des configurations technico-organisationnelles observées et sur les politiques d'emploi et de formation associées. Il résulte de ce contexte que les éléments remobilisés dans le cadre du séminaire intensification du travail, ne sont pas aussi systématiques et complets qu'ils ne l'auraient été s'ils avaient été recueillis à cette fin. Nous espérons toutefois que dans leurs limites ils pourront donner lieu à réflexion et à débats.

Les informations disponibles seront présentées successivement à travers trois axes :

- le contexte du déplacement des enjeux stratégiques de l'entreprise et du groupe qui expliquent pour partie les choix effectués ;
- l'évolution technologique et organisationnelle d'un atelier de conditionneuses sur une dizaine d'années ;
- le point de vue des conditionneuses sur l'incidence des changements introduits dans leurs conditions de travail.

¹ Le Contrat d'Etude Prévisionnelles de production sur l'évolution des emplois et des formations de la chimie a été signé en 1990 d'un côté par la Délégation à la formation professionnelle, de l'autre des industries par l'Union des Industries Chimiques (UIC) et quatre fédérations associées : la branche syndicale de l'électrometallurgie et de l'électrochimie, la Fédération Nationale des Industries, le Corps Gras, la Fédération des industries de peinture, encres, couleurs et produits connexes, et les Fédérations des industries de la parfumerie. Ceci de façon tripartite (État, UIC, organisations syndicales), il fut réalisé par le CEREQ et Quaternaire Education.

I. CONTEXTE ECONOMIQUE : LE DÉVELOPPEMENT DE LA VARIABILITÉ

Dans le courant des années quatre-vingt la demande s'est progressivement transformée dans le sens d'une variabilité accrue des produits. Le nombre de référence par client s'est fortement développé (30 ml, 40, 50, 75, 100 et 125 ml) avec une concentration sur les références de moyennes capacités. Cette multiplication des références permet au parfumeur d'occuper des linéaires plus importants chez les distributeurs-parfumeurs. L'occupation accrue de ces linéaires devient un des éléments stratégiques développés à l'encontre des concurrents. Les emballage se transforment également. Plus sophistiqués et complexes, ils tentent d'atteindre de nouveaux créneaux de clientèle.

Face à ces changements, la Direction Générale Technique du groupe dont le rôle est de fixer les axes stratégiques de la politique technique, élabore le concept de « micro-ligne » et décide de le travailler avec une usine du groupe pour le développer. L'entreprise enquêtée que l'on appellera « F » a été choisie, en même temps que les produits à expérimenter et les fournisseurs avec lesquels collaborer. L'orientation de la DGT n'est pas de développer une idée dans son coin, mais de le faire « *en cohérence avec une usine ou avec une affaire* ». Dans ce domaine la politique du groupe n'est pas de faire de la DGT un ensemble d'experts coupés des gens de terrain. Elle regroupe des encadrants qui « *ont fait de l'usine, du terrain* » et qui se trouvent momentanément en retrait pour penser la stratégie. Ils peuvent ensuite quitter la DGT pour retourner au terrain, par exemple pour monter ce que l'entreprise appelle des « pépinières ». Elles consistent à organiser la formation de jeunes ingénieurs débutants par des encadrants expérimentés responsables d'unités, sous forme de tutorat. Les jeunes ingénieurs apportent leurs connaissances techniques. On leur confie la réalisation d'études, de calculs, de plans etc. Ils occupent successivement les différents postes d'encadrement de l'usine : fabrication, maintenance, logistique, laboratoire etc., puis réalisent de petits projets et travaillent avec le chef de l'unité de fabrication pour acquérir son savoir-faire.

Le concept de « micro-ligne » présente stratégiquement plusieurs avantages :

- il permet grâce aux cadences dites « lentes » 15 à 20 (35 coups par minutes) et à la simplification technique qui caractérise ce type de ligne, de laisser au marketing la possibilité d'élargir sa créativité, par exemple de travailler avec de nouveaux matériaux, de définir des formes complexes..., bref d'innover plus aisément.
- Le second avantage des cadences lentes est de réduire de manière importante les malfaçons. De plus, grâce à l'absence de « zones-mortes » sur ce type de ligne, les opératrices ont une meilleure vision et peuvent surveiller plus aisément les conditionnements réalisés.
- La micro-ligne conduit à produire moins vite avec un nombre de personnes moindre (cf. section II), mais elle permet par sa simplicité des changements de format en temps réduits, rend possible la fabrication d'une référence par jour et ainsi de casser les stocks.
- Enfin, la micro-ligne est deux fois moins coûteuse que la génération de ligne précédente, la mini-ligne occupe moins de place. Elle permet donc de répondre avec plus de flexibilité à la variabilité accrue du marché.

Technologiquement, notamment sur le plan des connaissances mécaniques, ce type de ligne aurait pu être conçu antérieurement. Mais selon les responsables, elle représente l'addition de beaucoup de matière grise puisque « *faire simple pour un ingénieur, c'est compliqué* ».

Parallèlement, la DGT a également développé l'idée de Kanban, mais l'usine F. était la dernière du groupe à la mettre en place, alors qu'elle est leader sur les « micro-lignes ». Le kanban devrait se traduire par le regroupement des différents formats d'une marque actuellement dispersés. La formation à cette méthode était en cours d'introduction au moment de l'enquête à partir d'un module conçu par la DGT pour l'encadrement, dans un premier temps. A terme, elle devait se traduire par une réduction importante des activités de planning dans l'atelier et une prise en charge par les conditionneuses de la gestion des flux.

L'Ingénieur responsable de l'atelier et son adjoint ² préparaient donc l'introduction du Kanban sur le plan des budgets, de la motivation des hommes et sur la communication. Selon le premier, l'essentiel de son temps était consacré à la communication avec les gens et aux questions de gestion au personnel. Il est vrai que sur la décennie l'atelier avait connu des changements particulièrement importants et que le kanban allait être le « xième » de ceux-ci.

II. CHANGEMENTS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELS PENDANT LES ANNÉES QUATRE-VINGT

L'atelier qui employait 90 personnes au moment de l'enquête comportait 20 lignes de conditionnement, (remplissage de flacons). Il avait connu sur la décennie quatre-vingt des transformations technologiques importantes, puisqu'il était passé d'un conditionnement (remplissage et encartonnage) totalement manuel à une production complètement automatisée à l'exception de l'approvisionnement de la chaîne en certaines matières : flacons, cartons, étiquettes, cellophane et l'évacuation des cartons en fin de chaîne effectuée par des caristes.

□ Historique des différentes étapes technologiques

Les différentes étapes de cette transformation, résumées dans le tableau ci-joint, sont les suivantes :

- ◆ Au départ les lignes étaient de longs tapis d'une quarantaine de mètres (convoyeur), autour duquel étaient distribuées des conditionneuses spécialisées dont les tâches étaient essentiellement manuelles. Ces lignes pouvaient mobiliser jusqu'à 50 personnes.
- ◆ *La première étape* de l'automatisation a consisté à remplacer certains gestes manuels par des machines situées en ligne et reliées par le convoyeur. Les cadences des machines étaient importantes 120 coups par minutes. Les postes de travail étaient situés de part et d'autre du convoyeur.
- ◆ *La seconde étape* s'est traduite par une évolution de l'architecture de la ligne désormais en forme de U de manière à faciliter les communications entre les opératrices de

² Dans les années quatre-vingt, L'Oréal a beaucoup investi dans les ingénieurs qui ont peu à peu remplacé les anciens chefs d'atelier issus du rang, avec la volonté d'injecter rigueur et méthode dans les façons de travailler.

conditionnement. La longueur pour les mêmes raisons fût également réduite à 20 mètres. La poursuite de l'automatisation a nettement diminué le nombre d'opératrices, désormais, 6 à 7 personnes. La cadence des machines fût divisée par deux par rapport à l'étape antérieure : 60 coups minutes.

- ◆ *La troisième étape s'est accompagnée d'un changement dans l'organisation du travail. D'asservies à une machine, les conditionneuses sont devenues polyvalentes. Le changement technique s'est essentiellement limité à réduire la surface au sol des machines en réduisant les « zones mortes » entre ces machines (les mêmes que précédemment), afin de réduire l'ampleur des déplacements de 67 à 5 mètres.*
- ◆ *La quatrième étape eu lieu en 1986. Elle marque une rupture importante. Pour la première fois est introduit le concept de « mini-ligne ». Les machines sont toujours disposées en U. Elles nécessitent 2 à 3 personnes. La cadence est réduite à 35 coups minutes³. L'intérêt de cette solution technique est de pouvoir mettre 2 mini-lignes dans le même espace occupé précédemment par une seule et de pouvoir faire 2 références en mêmes temps. Cependant, le coût des machines est resté identique à celles qui fonctionnaient précédemment à 120 coups par minutes.*
- ◆ *La cinquième étape voit l'apparition de la « micro-ligne » qui ne tourne qu'avec une seule personne. Les micro-lignes sont de petites modules cadencés de 15 à 20 coups par minutes. Elles sont conçues par L'Oréal (rôle important du service de maintenance de l'usine) et réalisée en étroite collaboration avec le fournisseur. Les machines se simplifient notamment sous l'aspect changement de format⁴ qui peut être effectué par les conditionneuses elles-mêmes. Le second intérêt des micro-lignes est de permettre de disposer dans le même espace que les mini-lignes précédentes de 3 micro-lignes et donc de fabriquer trois références en même temps avec trois personnes. Côté main-d'oeuvre, le prix de revient est divisé par deux, nous dit l'ingénieur, par rapport à la solution antérieure. Enfin, le prix d'achat de cette dernière génération de ligne serait également deux fois plus faible.*

Au moment de l'enquête l'atelier qui employait 90 personnes (cf. tableau II), disposait de 20 lignes des 3 derniers types dont 4 micro-lignes. Il produisait 1,7 à 1,8 millions de produits par mois.

□ Des changements technologiques accompagnés de changements organisationnels

Par rapport au début des années quatre-vingt, les conditionneuses étaient toutes devenues polyvalentes sur les différentes machines d'une ligne. Cependant, toutes ne travaillaient pas indifféremment sur toutes les lignes, et notamment sur la dernière version, les micro-lignes.

Entre le début des années quatre-vingt et début 1990, le travail des conditionneuses s'était très profondément transformé. Au départ elles étaient asservies à leur poste et réalisaient un travail purement manuel. Avec le début de la mécanisation, leur activité consistait à alimenter les

³ Selon l'ingénieur, cette solution ne permet pas une amélioration de la productivité parce que le rythme des machines et nombres de personnes sont également divisé par 2.

⁴ Les outillages ont été conçus pour être simple à changer et interchangeable.

machines. Mais dès que l'une d'elles tombaient en panne, dès qu'il y avait un problème par exemple la chute d'un flacon, elles n'avaient pas le droit d'intervenir elles-mêmes et devaient impérativement appeler le régleur responsable de la machine ou de l'aire.

- *La première transformation organisationnelle* a consisté à demander aux opératrices de devenir progressivement polyvalente sur l'activité de conduite et d'alimentation des équipements. Le mode de rotation était journalier. Peu à peu elles sont devenues capables de travailler sur toutes les machines de la ligne à laquelle elles étaient affectées. Puis en 1987, le développement de l'automatisation a permis de passer d'équipe de 6 à 7, à 3, sans changement profond de la polyvalence demandée. L'étape ultime de la polyvalence a été atteinte avec la micro-ligne puisque dans ce cas, une conditionneuse alimente et surveille seule l'ensemble de la ligne. Toutes les conditionneuses n'ont cependant pas accepté d'être affectées à ce type de ligne.

- *La seconde transformation* fut amorcée à la fin des années quatre-vingt. Elle a consisté en un élargissement fonctionnel de leur activité, puisqu'à l'exploitation sont venues s'ajouter la maintenance de premier niveau et le contrôle qualité. Au moment de l'enquête, en effet, toutes les opératrices étaient capables de démarrer elles-mêmes la ligne à laquelle elles étaient affectées, de l'arrêter le soir, de changer seule les rouleaux cellophane, de changer les numéros de lots, d'effectuer les rinçages entre deux campagnes (changement de jus) et elles commençaient à participer aux réglages. Les opératrices des micro-lignes étaient capables d'effectuer seules les changements de format, compte tenu de la simplification des équipements introduite.

Pour ce faire, les conditionneuses ont été formées par les techniciens du service maintenance. Dans un premier temps ont été enseignés les changements d'outillage faciles et les réglages des machines sur les fonctions les plus simples. Une formation au rinçage permettant le passage d'un jus à l'autre a également été effectuée, le démontage et le changement des ventouses, les pompes des remplisseurs, le nettoyage de la pompe vide, le graissage de certains points etc. Au départ seuls les volontaires ont été formés. Par ailleurs, des modes d'emploi des lignes ont été écrits par les mainteneurs et la construction d'un lexique a été réalisée par les mainteneurs en collaboration avec un IUT de mécanique. Ce document a été construit à l'issue d'une formation de 3 jours. C'est un aide mémoire d'autant plus utile que sur certaines lignes, les opératrices du fait de la polyvalence sur le mode hebdomadaire, peuvent rester 3 semaines à un mois et demi sans revenir sur une machine.

Lorsque les nouvelles lignes sont mises en place avant que celles-ci soient installées voire dans le cas de transformation de machine, les conditions de leur utilisation sont discutées avec les opératrices afin qu'elles donnent leur avis et proposent des améliorations. Dans le cas des micro-lignes la consultation de la conditionneuse ne concerne pas seulement la machine mais la conception de l'ensemble du « poste de travail » c'est-à-dire la ligne elle-même.

De temps à autre, lorsqu'un problème se pose, notamment dans les cas de pannes répétitives, une réunion est organisée par les animatrices avec le régleur, afin que les conditionneuses expliquent leur point de vue sur les conditions de la conduite, font leurs observations et participent à la décision relative aux solutions à adopter. « *Il faut que tout le monde quitte la réunion en étant d'accord* » (Animatrice). On cherche ensuite à arrêter la ligne le plus vite possible

et à réaliser sans tarder les améliorations. Quand la ligne redémarre, les résultats des changements intervenus sont analysés et discutés pareillement.

Sur le plan de la qualité le rôle des opératrices a également été développé de manière à réduire les tâches du service de contrôle. Avant cette transformation la qualité relevait uniquement de la responsabilité du service contrôle. Au démarrage de la ligne, chaque matin une opératrice prend le dossier de conditionnement et avant de remettre la ligne en route, apporte un échantillon du jus pour obtenir le « OK labo » du service contrôle.

« Maintenant les conditionneuses sont plus vigilantes. Elles effectuent davantage de contrôle sur ligne. Elles surveillent davantage le matériel et ont grâce à la formation une meilleure compréhension des machines » (Animatrice).

Un carton par palette est prélevé et à la fin de la journée les cartons sont transmis au service contrôle. Tous les mois un bilan des défauts constatés est transmis et analysé secteur par secteur : combien de défauts, quels types, sur quelles palettes etc. Participent à cette réunion l'animatrice, le régleur et le responsable d'atelier. D'après l'encadrement, ces évolutions devraient être bien vécues par les ouvrières et ne seraient pas perçues comme une charge de travail supplémentaire. En particulier sur le plan du contrôle, elles ont hâte de voir leurs résultats.

Dans ce contexte, l'activité des régleurs était en cours de transformation importante puisqu'elle se déplaçait des changements de format, réglages, dépannages vers l'amélioration des machines en place à la participation à la conception des nouveaux matériels avec les jeunes techniciens de maintenance et le fournisseur.

Sur ce dernier aspect, une fois les machines commandées, les mainteneurs en suivent les différentes étapes de leur réalisation : études, plans, détails. Les machines sont générales aux cosmétiques et une partie de base leur est commune, mais elles présentent des aspects spécifiques à la demande de l'usine. Les différentes étapes de la construction sont suivies par le régleur directement concerné. Ce suivi est discuté lors de réunions entre le service maintenance et le responsable de l'unité pour trouver au mieux et ce plus rapidement les solutions aux problèmes qui peuvent survenir. *« Chacun donne ses connaissances et acquis pour en faire bénéficier les autres »*. La réception des machines qui se fait chez le fournisseur en situation de production est de la responsabilité du régleur. Au moment de l'enquête, les conditionneuses n'étaient pas associées à cette étape. Elles paraissaient l'être dans d'autres usines du groupe⁵.

Par ailleurs, le service maintenance avait engagé un gros travail d'amélioration des lignes, de manière à en améliorer le rendement et à en optimiser les conditions de conduite. La grosse partie du travail, selon les régleurs, concernait les questions d'arrêt et non pas de cadences. L'optimisation du rythme était recherchée machine par machine et défini comme celui qui produit le moins de défaut, évite que les articles ne tombent etc. Si au départ le rendement

⁵ Dans une autre usine du groupe, la direction a demandé à une conditionneuse de venir donner son avis sur une cellophaneuse consultée chez un fabricant en Grande-Bretagne. Celle-ci a demandé pourquoi la bobine était fixée sur la partie supérieure de la machine et non pas dans la partie inférieure de celle-ci de manière à faciliter l'opération de chargement. La transformation fut effectuée par le fabricant à la demande de L'Oréal.

désiré est fourni au constructeur, c'est ensuite au régleur de trouver la bonne cadence. Les historiques de réglages effectués sont conservés, le rendement de la ligne étudiée, courbes réelle et théorique comparées. Lorsque le bon réglage est obtenu, il est conservé de manière à être obtenu plus facilement. Cependant, de nombreuses difficultés subsistaient malgré ce travail en raison des tolérances trop fortes sur certains contenants et emballages ⁶. Ainsi, en verrerie l'intervalle était encore de 2 millimètres. Le service qualité avait engagé avec les fournisseurs un travail d'amélioration des caractéristiques de leur produit dans le sens d'une réduction des tolérances. Hormis cette question, d'autres sources d'aléas dépendaient des conditions d'hygrométrie : état des vernis extérieurs, rigidité des cartonnages etc. En outre, la variabilité des produits et des emballages induit par le marketing contribuait à accroître la complexité des réglages et les difficultés de leur maîtrise « *si les composants ne changeaient pas, il y aurait beaucoup moins de problèmes. On est amené à apporter des améliorations techniques : système de détection : cellules, contrôles, amélioration des pré-cassage ou positionnement etc.* »

Bref l'ensemble des transformations en cours avait assez profondément transformé le travail des gros ateliers : mainteneurs et conditionneuses.

La prochaine étape en cours de préparation était celle du kanban. Une partie des conditionneuses et des animatrices avaient débuté une formation. La sélection des premières s'était faite sur la base du volontariat. A terme, les relations avec les fournisseurs ne seraient pas le fait du planning et du service logistique, mais des conditionneuses et des animatrices, quoi qu'il était question de supprimer ultérieurement cette dernière fonction.

III. DES POINTS DE VUE DIVERSIFIÉS DE LA PART DES INTERESSÉS

Les points de vue exprimés par les conditionneuses ne se présentent pas de manière unifiée. Elles n'ont certes pas toutes le même âge et la même expérience. Quels sont-ils ?

• Une jeune très satisfaite

Une jeune opératrice (30 ans et 15 mois d'ancienneté) qui bien que polyvalente travaille essentiellement seule sur micro-ligne, « *J'aime bien ce travail. Je le préfère à une chaîne à plusieurs, parce qu'on est seule et qu'on a la responsabilité de sa ligne. Etre maître de la machine, c'est l'intérêt que j'y trouve. Je travaille également sur les autres lignes, mais le préfère la micro-ligne* ».

Elle est inscrite pour un stage de kanban quelques mois plus tard. Elle pense que cette évolution lui donnera la responsabilité de faire elle-même les commandes des composants du produit.

« *Je pense que c'est bien, qu'on apprendra plus de choses et qu'on maîtrisera mieux notre activité* » mais elle ajoute « *Il y a des conditionneuses à qui cela ne plaît pas* ».

• Une ancienne plus réservée

⁶ Le taux de fonctionnement effectif des équipements était de 65 %. Les changements de format encore effectués par les régleurs variaient d'une demi-journée à 4/5 jours.

Cette opératrice a cinquante ans et 19 ans d'ancienneté. Elle travaille actuellement sur une chaîne à 3/4 opératrices, sur laquelle elle occupe successivement les 4 postes. Elle a suivi une formation qualité, puis de maintenances pour les petits dépannages. Elle sait également que le kanban va être introduit et qu'elle aura à consulter sur un écran les quantités disponibles et qu'elle téléphonera pour passer les commandes directement chez les fournisseurs.

Avant elle faisait le conditionnement à la main « *Maintenant tout est automatique ; cela conduit à plus de fatigue. En même temps, j'aime bien comme ça, parce qu'on est plus responsable de ce qu'on fait. Mais je ne voudrais pas travailler sur la micro-ligne, parce que je préfère le travail à plusieurs* ».

• **Une ancienne qui se déclare machiniste**

Au début de l'entretien, cette ouvrière réagit à l'appellation conditionneuse et considère « *qu'on fait davantage le machiniste que la conditionneuse* » et poursuit comme avec regret « *enfin sur les fiches de paye c'est marqué conditionneuse*⁷ ».

Agée de 56 ans, 20 ans d'ancienneté, depuis 12 ans elle se considère comme machiniste parce que sur les machines « *elle fait presque tout* ». Avant les ouvriers n'avaient pas le droit de toucher aux machines, mais elle a été une des premières volontaires pour être formée dès que cela leur a été proposé.

« Je suis conditionneuse mais machiniste en même temps. Je voudrais être plus machiniste encore. J'adore la mécanique. j'aime les machines. J'aurais souhaité être régleur ».

« La micro-ligne, c'est bien. Au minimum on y reste un mois, pour bien connaître le fonctionnement de la cartonneuse [machine la plus complexe]. Sur cette chaîne on est seule et on la maîtrise seule. Sur la chaîne à deux [mini-ligne] on tourne toutes les heures de poste. Comme cela on sait tout, le robot d'alimentation et l'encartonneuse. On fait nous-mêmes le changement de lot, le numéro du lot dans la machine et on règle le laser. C'est un peu de maintenance. On fait le changement des têtes remplisseuses. Sur le robot d'alimentation, on essaie aussi de changer les pinces, les rinçages pour les changements de jus » mais elle ajoute « *Pas beaucoup de conditionneuses arrivent à tout faire* ».

« Le soir, on fait la production de la journée : on compte le nombre de produits et on marque sur une feuille le travail de la journée, on inscrit ses petits problèmes rencontrés : perturbation à quel niveau. Cela permet de calculer le pourcentage de travail [durée de fonctionnement effectif des machines] de la journée. A partir de là sont établis les graphiques ».

Bien qu'elle préférerait « être aux machines », cette opératrice trouve le travail de conditionnement intéressant. De toutes les lignes elle préfère la micro-ligne « *Mais c'est une machine plus fatigante. Il y a de nombreux contrôles à faire. On arrête pas une minute sur cette micro-ligne. On est toujours debout. Sur les lignes plus manuelles, on est assise. C'est plus reposant. Si c'était pas si fatigant, la micro-ligne, j'aurais demandé à rester dessus tout le temps* ».

• **Le point de vue d'une conditionneuse polyvalente et animatrice intérimaire**

⁷ La qualification de conditionneuse est moins élevée que celle de régleurs et d'une manière générale les activités de maintenance (cf. l'échelle des emplois et coefficient, tableau II en annexe).

Cette conditionneuse de 34 ans (1 an d'ancienneté) tourne sur toutes les lignes sur lesquelles elle remplace les opératrices absentes. Peu de temps avant l'enquête elle avait obtenu le poste d'animatrice intérimaire pour l'équipe du soir ⁸. Détenant une formation initiale supérieure aux opératrices précédentes ⁹, elle avait précédemment occupé un emploi de secrétaire de direction à la caisse d'épargne qu'elle avait perdu à la suite d'un licenciement collectif.

« Entre les chaînes plus manuelles et les plus automatisées, je préfère les secondes. Elles sont plus intéressantes dans la mesure où on intervient sur les machines. Le travail n'est pas plus facile. Si elle tourne bien elle produit plus et il faut suivre le rythme de la machine, car on doit très souvent l'alimenter et faire de nombreux tours de chaîne. Mais on a la satisfaction du nombre de produits sortis. Sur les mini-chaînes, je préfère qu'on soit deux au lieu de trois parce qu'on a davantage d'occasion d'intervenir ».

Elle considère que le travail en semi-manuel et automatique, n'est pas comparable. Les premières machines sont d'anciens modèles sur lesquels il n'est pas facile d'intervenir. *« Elles ne sont pas faciles d'accès. On perd du temps à essayer de passer le bras, alors que pour les automatiques plus modernes, on a envie de les connaître, on intervient plus facilement, on n'hésite pas à aller mettre les mains, contrairement aux autres qui ne sont pas pratiques ».*

D'ailleurs, les contrôles sur les machines automatiques posent moins de problèmes, les erreurs faites dans la conception des anciennes machines n'ont pas été reproduites sur les nouvelles.

« Les chaînes récentes tournent à plein rendement. Elles ne sont pas plus prisées parce que plus fatigantes, avec une alimentation très fréquente du tapis et un rythme de travail plus intense pour une cadence inférieure aux autres ».

« Entre anciennes et nouvelles, il y a sûrement une différence dans la façon de voir le travail, dans la mesure où elles en parlent. Depuis que je suis ici il y a eu beaucoup d'effort de fait sur la charte qualité et pour que les conditionneuses se prennent en charge elles-mêmes surtout depuis les chaînes automatiques. C'est une bonne chose parce que c'est intéressant de savoir comment fonctionne une chaîne. Il faut intéresser davantage les gens à leur travail ¹⁰. Mais cela ne se passe pas toujours très bien. Je crois qu'au niveau des nouvelles cela passe mieux. Les anciennes disent pour un même salaire, on nous en demande toujours plus ».

L'entretien se conclue sur l'ambiance de travail sur laquelle plusieurs opératrices étaient spontanément intervenues de manière favorable, notamment dans l'aspect de l'entraide anciennes/nouvelles.

« Je ne cherche pas de travail ailleurs. Le travail me plaît. Pourquoi pas conditionneuse. J'ai très mal pris mon licenciement et je ne veux plus entendre parler des banques. Je me sens très bien ici. J'essaie de faire du mieux possible et j'ai autant de joie qu'employée de caisse d'épargne. L'ambiance n'est pas du tout la même. Je ne voudrais pas connaître l'ambiance que j'ai connue. J'ai été très choquée en arrivant ici et en voyant que les personnes pouvaient évoluer librement comme elles le faisaient ici. Dans les banques c'est très hiérarchique au point de lever le doigt pour

⁸ La production est soit en journée normale, soit en deux équipes (matin et soir) selon la charge du moment.

⁹ Bac littéraire, DEUG d'allemand, BTS de secrétariat de direction bilingue.

¹⁰ Même point de vue exprimé par une animatrice.

aller aux toilettes. Ici quand je voyais les dames avoir 10 minutes pour aller prendre un café le matin, je ne connaissais pas ça. C'est la même chose pour le respect des horaires ici. En arrivant j'avais l'impression que les gens ne "faisaient rien" »

Nous-mêmes avons été étonnées de l'atmosphère de cet atelier, plus détendue et de la manière dont les ouvrières avaient accueillies l'enquête.

CONCLUSION

Au terme de ce bilan, il n'est pas aisé, en l'état des informations disponibles, de conclure. Pendant les dix années couvertes les conditions de production se sont fortement transformées, un certain nombre de données manquent cruellement pour apprécier précisément les changements : volume de la production, longueur des séries, rythmes de lancement, délais, durée de vue des produits etc.

Le travail des conditionneuses s'est également profondément modifié. Il s'est élargi. Leur polyvalence a été développée, puis une polyfonctionnalité leur a progressivement été demandée. Elle n'était d'ailleurs pas achevée au moment de l'enquête. Est-ce mieux ? Est-ce moins bien ? Une seule certitude, c'est différent et leurs points de vue à cet égard ne sont pas homogènes.

La recomposition d'un travail éclaté est plutôt source de satisfaction. Il est considéré comme plus intéressant par les ouvrières rencontrées ¹¹. Parmi les arguments avancés sont mentionnés : le fait d'apprendre , de mieux comprendre sa ligne, et surtout d'être reconnue responsable de son travail, de pouvoir arrêter la ligne si l'on considère que cela ne va pas, de participer aux améliorations du fonctionnement de celle-ci, voire de donner son avis sur un nouveau poste créé. Quel que soit l'âge, quelle que soit l'ancienneté, cet élargissement de l'activité est perçu de manière positive.

Si l'intérêt de ce travail transformé est partagé, la responsabilisation rencontre une adhésion vraisemblablement moins forte, bien que non clairement exprimé. Est très explicitement décrit le désir de ne pas travailler seule, afin de pouvoir échanger facilement avec ses collègues (ligne à 2 ou 3 personnes, ligne à 6-7 personnes).

Par ailleurs, la réduction des cadences des machines des lignes est incontestable. La micro-ligne est plus de 3 fois moins rapide que la ligne la plus ancienne en 1990 (6/7 opératrices). Pourtant toutes les ouvrières s'accordent à la reconnaître comme plus fatigante. Outre les questions de rythme machinique, les éléments de charge de travail supplémentaire sur les lignes plus petites (micro et mini-ligne) tels que changements de contenant et d'emballage, changements de format, modifications des réglages plus nombreux liés au fractionnement des lancements etc. Quel que soit le profil des ouvrières, elles s'accordent toutes à reconnaître la micro-ligne comme étant la plus fatigante.

Là où les points de vue divergent, c'est sur la manière dont se compensent pour chacune d'elles intérêt du travail et fatigue. Pour les jeunes, les plus récemment recrutées, l'adhésion aux nouvelles lignes est claire, et l'intérêt du travail l'emporte nettement sur une fatigue sans doute moindre que pour les plus âgées. Parmi ces dernières, une seule regrette vraiment que sa fatigue ne lui permette pas de demander d'être affectée de manière continue, tandis que pour l'autre, les inconvénients sont top importants par rapport à un intérêt déclaré peut-être moindre.

¹¹ On peut supposer en effet que les ouvrières interrogées avaient été choisies parmi les plus favorables.

Toutefois, la faible reconnaissance accordée à ce travail en terme de classification n'est sans doute plus indifférent aux positions des uns et des autres. Les jeunes ont en effet l'espoir d'évoluer dans un contexte en forte transformation. En un an, un an et demi, n'ont-elles pas parcouru l'évolution que les plus anciennes avaient mis dix ans à accomplir : passage 140 à 150.

La Direction des Ressources Humaines envisageait de faire passer certaines à 160, mais elle était tiraillée entre la volonté d'entraîner toutes les ouvrières dans ces changements et la crainte de créer une nouvelle hiérarchie au sein de celles-ci, alors même que la suppression des emplois d'animatrices était envisagée. A cette crainte s'ajoutait celle de « remettre en cause toute la grille de l'entreprise » (cf. tableau II les relations classification/emploi au moment de l'enquête). Au niveau du groupe, un changement dans ce domaine ne paraissait pas envisagé. On voulait surtout éviter que les expérimentations dans des sites plus avancés, n'induisent des revendications pour l'ensemble des conditionneuses des différentes unités.

Tableau I - DIX ANS D'ÉVOLUTION TECHNIQUE D'UN ATELIER DE CONDITIONNEMENT DE L'USINE F.

ETAPES	1980	1982	1985	1986	1987	1988
Nombre de conditionneuses par ligne	50	?	6-7	6-7	2-3	1
Longueur en mètres	40	40	20	-	mini-ligne	micro-ligne
Architecture à la ligne	Droite	Droite	U	U	U	U
Technologie	Peu automatisée essentiellement manuelle	Automatisation de gestes manuels	Développement de l'automatisation	Développement de l'automatisation ↘ des « zones mortes » ↘ déplacement (67 à 5 mètres)		Automatismes simplifiés Machines moins coûteuses, plus fiables Changement de format facilité
« Coups » par minutes	-	120	60	60	35	15/20
Organisation	Spécialisation poste	Spécialisation poste	Réduction de la spécialisation	Polyvalence par rotation	Polyvalence par rotation	Polyvalence ensemble de la ligne

Tableau II - EMPLOI ET CLASSIFICATION DE L'ATELIER ÉTUDIÉ EN 1990

	COEFFICIENT	EFFECTIF
Conditionneuses	140/150	64
Animatrices	205	4
Régleurs	205/225	9
Chef régleurs	250/275	2
Agent de fabrication des jus	160/175	2
Caristes	-	4
Electricien		1
Agent de planning	-	1
Secrétaire	190	1
Adjoint technique « pépinière »	-	1
Responsable d'unité	-	1
TOTAL		90