

Nouvelles formes d'épreuves dans deux ateliers d'usinage

Document de travail,
séminaire « Intensification du travail »

Thomas Perilleux
juin 2000

L'enquête dont il sera question dans cette intervention portait principalement sur deux ateliers d'usinage d'une grande entreprise industrielle belge. Dans cette entreprise du secteur des fabrications métalliques, qui produit du matériel de précision, un nouvel atelier d'usinage a été ouvert en 1993 en vue de remplacer l'atelier construit au début du siècle. Pour quelques mois, les deux ateliers ont fonctionné en parallèle, ce qui m'a donné la chance d'analyser, en situation quasi expérimentale, les modalités de passage de l'un à l'autre.

La comparaison des deux ateliers devait me permettre de soulever le problème de la sélection à l'entrée dans les nouveaux mondes, flexibles, de la production. Plus généralement, la recherche avait pour objet les mises à l'épreuve des personnes dans les dispositifs de production, et leurs transformations historiques, en replaçant les observations actuelles dans une perspective de long terme (1965-1995).

Pour comprendre les mutations de large ampleur que je constatais sur le terrain, j'ai placé la notion d'épreuve au cœur de ma recherche. L'épreuve est un moment d'évaluation et de jugement des capacités personnelles, sous l'équivalence d'un principe de justice partagé, permettant la reconnaissance d'une grandeur personnelle. J'ai voulu comprendre la manière dont les épreuves, leurs modalités et leur portée se sont modifiées avec la volonté managériale d'accroître la flexibilité dans l'organisation.

Ce travail ne soulevait pas explicitement la question de l'intensification. De nombreuses observations que je voudrais rapporter, en ce qui concerne les formes d'évaluation ou de contrôle dans le travail, sont sans nul doute liées à la problématique de l'intensification, mais je ne serai pas en mesure d'établir clairement ce lien. Un point crucial de ma recherche, pourtant, croise les préoccupations du séminaire de façon plus directe : il s'agit d'un mouvement vers ce que j'ai appelé une *déformalisation* des épreuves au travail.

L'idée d'une déformalisation signifie que les épreuves professionnelles (de sélection, de production, de promotion) porteraient moins désormais sur la conformité à des normes prescrites que sur la capacité à atteindre des objectifs peu formalisables, en faisant preuve d'autonomie, de responsabilité et de créativité. Cette hypothèse est liée à celle de l'intensification dans la mesure où elle implique la question de l'expérience du temps de travail et de son hétérogénéité (F. de Coninck). En même temps, elle pose une difficulté redoutable à la mise en évidence d'une intensification, dans la mesure où l'activité de travail deviendrait moins « objective » et échapperait de plus en plus à la mesure. C'est autour de ces interrogations que j'articulerai l'essentiel de mon intervention.

Je m'efforcerai de placer la présentation de l'enquête dans une double perspective, historique et compréhensive. Selon la perspective historique, les mutations récentes – y compris celles qui concerneraient l'intensification vécue du travail – ne peuvent être comprises que dans un récit à long cours. Il me semble important de situer le débat sur l'intensité du travail dans une *tendance historique* et je proposerai de le faire à partir des fortes critiques du taylorisme apparues dans l'entreprise au tournant des années 60. La perspective compréhensive cherche à ressaisir les contraintes de l'action et le sens conféré par les acteurs aux épreuves qu'ils traversent ; c'est pourquoi j'évoquerai, autant que possible, *l'expérience subjective* des épreuves décrites.

Un « grand récit » des transformations organisationnelles

L'inscription des deux ateliers dans un « grand récit » de l'histoire institutionnelle, permet de prendre une première mesure des transformations organisationnelles.

L'entreprise dont il est question est plus que centenaire. Née à la fin du XIXe de la réunion de plusieurs artisans de la région liégeoise, elle fut longtemps propriété d'un grand holding belge et dirigée par une famille de la région, avant d'être reprise par un important groupe étranger (en 1993). Selon un historien de l'entreprise, elle est à sa création marquée par deux caractéristiques importantes : un outillage perfectionné dans un appareil productif modernisé ; un recrutement local d'une main-d'œuvre massivement féminine, sans qualifications préalables et engagée à bas salaires. La croissance de l'entreprise durant l'entre-deux-guerres et surtout après 45 correspond au développement d'un modèle fordiste classique, qui a clairement perduré dans l'ancien atelier d'usinage jusqu'à sa disparition : taille et production de masse (les effectifs dépasseront 13000 personnes, dont plus de 20% de main-d'œuvre étrangère), produits standardisés et planifiés en grandes séries, structures hiérarchiques et divisions fonctionnelles fortes, modèle de promotion interne avec la création d'une école technique attachée à l'entreprise, syndicalisation massive (perdurant jusqu'à ce jour), adoption des mécanismes formels de concertation sociale.

A partir du milieu des années 60, au départ de deux grandes grèves menées par le personnel féminin de l'entreprise, les fondements de ce modèle, désormais considéré comme paternaliste et techniciste, sont très radicalement mis en question. J'insisterai sur l'impact de ces grèves dans les réorganisations ultérieures. Elles marquent un point de basculement à partir duquel non seulement les rapports salariaux, mais également les conditions de travail dégradantes et l'organisation hiérarchisée de la production sont fortement dénoncées. Les critiques ouvrières vont ensuite rejoindre, dans le courant des années 70, les critiques managériales des rigidités bureaucratiques et des modes domestiques de gestion – critiques portées par une nouvelle génération, moderniste, de managers. A son tour, celle-ci dénonce le paternalisme, le despotisme des modes de commandement dans les ateliers et l'aliénation dans l'organisation taylorisée du travail. Le management « participatif » qu'elle promeut en principe accompagne les premières expériences de flexibilité dans la production : implantation de MOCN dans les ateliers d'usinage, ouverture en 1975 d'une usine-pilote, en zone rurale, organisée en flux tendus...

Après une décennie de croissance, l'entreprise connaît ses premières pertes en 1985 et se lance dans des plans successifs de redressement. Pourtant, en 89, l'aggravation de pertes, qui se chiffrent à 4 milliards de FB, met l'existence de la firme en péril. Elle est reprise par un grand groupe étranger en 1991. La décennie aura été marquée par une réduction continue et drastique des effectifs : en 1981, elle occupait encore 11000 personnes, en 89, à peine la moitié ; à la reprise, 2776 et en 95, 1416 personnes. On estime qu'entre 1991 et 92, il y a eu l'organisation du départ de près d'un travailleur sur deux.

C'est dans ce contexte qu'un nouvel atelier d'usinage est inauguré. Les objectifs décrits par la « charte industrielle du manufacturing » qui préside à son ouverture sont les suivants. Sur le plan organisationnel : « sortir de la rigidité et du taylorisme, requalifier les métiers, restituer au personnel dignité et responsabilité, faire appel à la créativité et au travail d'équipe » ; décloisonner les services et instaurer une interface permanente entre R&D et production. Sur le plan opérationnel : réduire le temps de transit à moins d'une semaine, réduire le coût de production de 30%, réduire le délai de livraison de 8 à 2 mois, se centrer sur les métiers industriels de base en sous-traitant 90% des composants actuels.

L'instauration du nouvel atelier accompagne une « redéfinition des métiers de la production » menée en concertation avec les délégations syndicales, ainsi qu'une mise en place de procédures de sélection interne, le personnel du « nouvel usinage » se composant quasi exclusivement d'anciens techniciens et réglers de l'entreprise. On peut estimer que le passage d'un atelier à l'autre a représenté une sélection d'environ un quart des effectifs, marquée de tendances lourdes : élimination du personnel féminin, rajeunissement, hausse des qualifications exigées à l'entrée, introduction de critères psychosociaux dans la sélection.

Ce grand récit constitue un arrière-plan général, mais il est insuffisant pour analyser dans le détail, de façon compréhensive, les mutations qui nous intéressent au regard de l'expérience de travail. En entrant dans les ateliers et en nous intéressant à certains incidents critiques, nous serons mieux à même d'analyser les transformations profondes qui ont affecté la nature et la portée des épreuves professionnelles.

Controverses sur les temps de taxation

On peut suivre ici un fil conducteur qui est aussi une question controversée dans l'entreprise : celui de la mesure des temps productifs, aussi appelés « temps de taxation » dans les ateliers. C'est autour de la question des normes de taxation qu'on peut prendre la mesure du contraste entre les deux ateliers, avant de retracer quelques-unes des étapes qui ont marqué le déplacement des épreuves de production et de contrôle dans l'usinage.

L'ancien atelier est régi par le « modèle de l'opération » taylorien. Les postes sont définis par des critères d'engagement physiques objectifs : charges et pénibilités, rapidité et dextérité dans le placement des pièces, etc., qui permettent la constitution de catégories salariales et socioprofessionnelles claires et stables. Les plans opératoires établis par le bureau des méthodes, qui permettent un codage instrumental des gestes sans relâchement de l'engagement des opérateurs, définissent une norme formaliste de production. Celle-ci

constitue des épreuves industrielles épurées et donne *contenance* (Y. Clot) à l'activité des opérateurs : *faire sa journée*, c'est remplir les quotas journaliers de production en quantité et en qualité. La norme est contraignante, puisque faire sa production est une véritable *hantise*, selon l'expression d'une ancienne ouvrière¹, mais elle est aussi protectrice dans la mesure où elle permet de *savoir à quoi s'en tenir*.

Dans ce contexte, comme on le sait, les écarts aux normes sont gérés soit par une correction de la norme dans un nouveau formalisme, lorsque les temps de taxation sont modifiés dans les plans opératoires ; soit par la dissimulation et l'arrangement informel. Les jeux menés par les ouvriers sur les temps prescrits sont omniprésents (avance des butées sur les machines, freinage de la production, etc.), explicitement ou non (contestations de l'irréalisme des taxations, imposition d'une forte discipline de groupe dans le freinage). Ils permettent d'engager des arrangements entre les principes industriels purs et d'autres types de conventions, notamment domestiques, qui construisent la cohésion du collectif ouvrier.

Les tensions relatives à la taxation sont souvent négociées avec le régleur, qui représente une instance centrale de coordination. Le régleur assume une grande part des écarts clandestins aux plans formels. Il intervient dans la négociation des temps de taxation en faisant surgir des contraintes diverses, comme la dureté des outils ou des pièces, la vétusté des machines, etc. Il exerce en même temps un contrôle direct qui *personnalise* les prescriptions formalistes. Le contrôle exercé en présence apparaît dès lors dans son ambivalence : il permet de négocier l'intensité du travail mais il fait également peser l'arbitraire des chefs, particulièrement quand les ouvrières sont dépendantes du bon vouloir des régleurs dans la détermination de leur poste de travail et dans la résolution des incidents techniques aux machines.

Il faut souligner un élément important du point de vue des critères de justice : le contournement des temps de taxation, le freinage et l'égalisation des cadences sur les ouvrières les plus lentes impliquent des épreuves de travail qui sont sans doute *plus humaines, mais également injustes* sous l'angle industriel, puisqu'elles reconnaissent mal le mérite individuel. Elles seront dénoncées comme telles dans le nouvel atelier.

En contraste avec ce modèle, l'organisation du nouvel atelier est fondée sur l'abandon officiel des temps de taxation. La nouvelle norme est moins tangible pour les conducteurs des MOCN hautement flexibles : il s'agit désormais de « suivre le taux d'engagement des machines ». Avec ce changement, c'est toute l'économie des temps productifs qui se trouve bouleversée et déplacée.

La rédéfinition des métiers de l'usinage a conduit le service de GRH à décrire l'activité des *conducteurs de centres d'usinage* et de *metteurs au point des logiciels d'usinage* selon six fonctions au premier rang desquelles apparaît le critère d'autonomie². Avec la

¹ « Quand je passais la grille, je disais : Je vais encore me taper mes 365 pièces aujourd'hui, pourvu qu'il ne fasse pas trop chaud ou que je n'aie pas trop froid. C'était une hantise ».

² « Polyvalents et polyfonctionnels », les métiers de la production sont définis sur base des six fonctions suivantes : fabriquer, contrôler, maintenir, suivre, communiquer, améliorer. Chacune de ces fonctions donne lieu à des critères d'évaluation et de promotion (qui ont été discutés paritairement).

« déaylorisation des tâches » et la « simplification de la ligne hiérarchique », ce qui est visé, c'est la « responsabilisation de chacun » et l'intégration de sa « créativité », de son « expérience » et de sa « compétence ». Parmi les qualités désormais requises des opérateurs, figurent notamment la capacité de « produire sur tous les équipements » mais également d'« identifier les aléas », « anticiper les problèmes », « aider les autres », « être polyvalent dans les moyens de contrôle », « proposer des actions correctives », être « souple vis-à-vis de l'autorité », etc. L'incertitude des situations de travail et l'incomplétude des prescriptions sont intégrées dans les descriptions de fonctions. L'accent est placé sur les facultés de plasticité, de négociation, de communication et de collaboration dans des équipes flexibles, loin de l'attente de conformité à des standards fixes de production.

Le processus de sélection pour l'entrée au nouvel usinage reflète l'importance accordée aux nouvelles dispositions comportementales et morales. Il indique à quel point le contrôle à l'entrée devient essentiel dans les mondes de production flexibles. La sélection s'est faite en interne, les opérateurs retenus pour le nouvel atelier étant tous d'anciens régleurs de l'usine. Elle comportait des examens techniques, mais aussi des épreuves comportementales : travail en groupe, test en « assesment center » destiné à évaluer les capacités de créativité, de dialogue et d'écoute, d'implication sans emportement émotionnel... Elle visait notamment à discriminer entre les « profils rigides », ancrés selon les sélecteurs sur des attitudes revendicatives ou autoritaires, et les « profils ouverts », capables de plasticité et de souplesse dans la communication. Elle a été suivie d'une formation, sélective pour une part, dont certains modules avaient pour objectif de « casser des modes de pensée antérieurs » en provoquant une véritable déstabilisation.

Plusieurs ruptures fortes apparaissent par rapport à l'ancien atelier dans l'organisation des nouveaux dispositifs sociotechniques. Un large ensemble de conventions domestiques sont dénoncées : le choix électif par les supérieurs directs est mis en cause, de même que les statuts attachés aux positions hiérarchiques ; la fixation à un poste de travail et l'appartenance à un collectif de travail stable, rendues difficiles ; les promotions à l'ancienneté, abandonnées. « Seule la compétence effective et mesurée sera prise en compte pour la progression salariale », indique un document de la GRH, mais comment mesurer des qualités aussi peu objectivables que la capacité d'aider les autres ou d'anticiper les problèmes, la disponibilité, la présence psychologique au travail, etc. ? Les nouvelles descriptions de métiers introduisent une incommensurabilité radicale, non seulement entre les tâches à réaliser, mais au cœur même de ces tâches.

Par ailleurs, les écarts aux normes sont désormais gérés dans des transactions explicites et latérales entre les opérateurs (cf. annexe, extrait [1]). Le contrôle de qualité est effectué en cours de production et non plus a posteriori, avec rectification itérative ; les arbitrages sont multiples entre qualité, coût des outils et quantité de pièces produites. Contre l'ancienne pratique du secret, l'encadrement insiste sur la nécessité de visibiliser les erreurs et de délibérer sur les dysfonctionnements. « Il faut que l'opérateur puisse expliquer ce qui se passe au metteur au point des logiciels d'usinage, en ne cachant pas ses éventuelles erreurs », indique un contremaître de l'atelier.

Mais surtout, avec l'abandon des temps de taxation, les opérateurs ne peuvent plus s'en tenir à des normes de production stables et prédéterminées : au temps contrôlé sur des gestes répétitifs, est substituée le principe d'une distribution de leur attention dans la régulation du flux productif tout entier.

Le corps est mobilisé différemment dans le contact avec les machines. Les ressources sensorielles continuent de jouer un grand rôle, par exemple pour l'identification, au bruit, des incidents techniques, mais de nouvelles dispositions, comme la vigilance et la disponibilité permanentes, sont fortement sollicitées. La nécessité d'arbitrer entre des impératifs hétérogènes, comme la quantité et la qualité, est souvent pointée comme source de tension intérieure : « Je sens que je suis nerveux parce que la machine est arrêtée, et l'autre aussi, je devrais déjà charger la pièce que je suis en train de contrôler... » (un conducteur de MOCN). « Le travail est beaucoup plus stressant, je suis en train de mesurer et je vois que l'autre pièce est sortie, je vais me dépêcher de terminer le contrôle de celle-ci pour aller faire l'autre » (un autre conducteur).

Dans cette situation, la déformalisation des épreuves de production produit des effets ambigus. La suspension des normes de taxation provoque une inversion des principes antérieurs (être en attente de la machine plutôt que l'inverse, anticiper sur le lancement des cycles de production). Elle ouvre des possibilités de maîtrise des temps d'activité parfois plus larges qu'auparavant. Mais elle provoque également une instabilité pour les personnes qui s'en trouvent « perturbées », selon le responsable de la production, parce qu'il ne leur est plus possible de dire quand elles ont « rempli leur contrat » (cf. extrait dans l'annexe [2]).

D'autres craintes s'associent à la difficulté d'un engagement dans une activité sans contenance prescrite : peur des crashes et poids des responsabilités qui se fait sentir de manière diffuse mais insistante, crainte d'être sollicité en permanence par les aléas... En l'absence de critères formalistes d'évaluation, les opérateurs peuvent avoir le sentiment de devoir refaire constamment leurs preuves, sans que les épreuves leur assurent la garantie d'un statut.

Une observation plus fine montre cependant l'ambiguïté de la déformalisation. A plusieurs reprises, des critères formalistes de performance ont été réadoptés par les opérateurs, et parfois par les contremaîtres. La taxation des opérations a été réintroduite et les taux d'engagement des machines traduits en nombres de pièces à produire. La raison la plus directe tient à une controverse qui opposait direction et syndicats, au moment de l'enquête, sur le nombre de machines à affecter aux opérateurs (2 ou 3 machines par conducteur, ou 5 machines pour deux conducteurs) ; il était nécessaire de mesurer la charge de travail des conducteurs pour trancher cette question (toujours ouverte à la fin de mon enquête).

Au-delà de cette controverse, la reprise de normes formelles correspondait sans doute à une nécessité à la fois pour l'encadrement et pour les ouvriers. Pour établir les diagrammes de rendement des machines, le contremaître a traduit le nombres de pièces produites en temps de production, en fonction d'un temps officiel, théorique, établi à partir de coefficients déterminés par le service de production et la comptabilité ; même si le calcul portait sur une productivité collective, qui est le rendement hebdomadaire des machines selon les équipes de conducteurs, il était basé sur des standards classiques de performance. De leur côté, les

ouvriers ont effectué les mêmes calculs pour contrôler leur production et, dans certains cas, réadopter des conduites de freinage et de dissimulation (annexe, extrait [3]).

En outre, les modes de contrôle ont changé, les dispositifs informatiques permettant un net resserrement des épreuves industrielles. Le « journal » intégré dans le logiciel d'usinage des MOCN, par exemple, permet un contrôle des opérations dans leur chronologie à la seconde près, depuis leur installation. Le contrôle, individualisé, peut désormais s'effectuer à distance (cf. annexe, extraits [4] et [5]). Mais il s'agit en large part d'un contrôle *potentialisé*, dont les opérateurs connaissent l'existence et la précision, mais dont ils savent également qu'il n'est pas exploité dans toutes ses possibilités. Cependant, en dépit de son caractère potentiel, le contrôle informatisé, accompagné de la dénonciation de conventions domestiques comme les promotions à l'ancienneté, aboutit à une forte individualisation des performances.

Déplacements des épreuves, mutations des dispositifs industriels

Je ne peux, dans le cadre de ce court document de travail, retracer de façon détaillée les étapes de la transformation organisationnelle que les deux ateliers d'usinage mettent en évidence. J'indiquerai ici quelques repères importants.

On ne peut comprendre les dispositifs de flexibilité productive et organisationnelle adoptés dans le nouvel atelier sans remonter au tournant des années 60. Les deux grandes grèves « féminines »³ menées à cette époque – la première au milieu des années 60, la deuxième au milieu des années 70 – ont constitué des moments déterminants de reconfiguration des épreuves professionnelles et de redéploiement des dispositifs productifs.

Les revendications salariales, qui exigeaient la parité de traitement entre travailleuses et travailleurs (« A travail égal, salaire égal »), se sont rapidement accompagnées d'aspirations à de meilleures conditions de travail, à la fois physiques et psychologiques, contre les atteintes au corps et à la dignité personnelle (cf. annexe, extrait [6]). Elles ont abouti dans le courant des années 70 à la création de différentes commissions et « conseils de groupes », précurseurs des « cercles de qualité » de la décennie suivante. Elles ont entraîné en 1974 l'abandon du paiement aux pièces et la modernisation des conditions de travail ; elles ont fortement contribué à dénoncer l'arbitraire domestique dans les collectifs de travail, en mettant à l'ordre du jour la question des « relations travailleuses-chefs »⁴.

Les critiques ouvrières rejoignent alors, paradoxalement, le souci managérial de flexibiliser l'organisation tout en restaurant les voies du profit, mises à mal par la désorganisation de la production et par la hausse des coûts salariaux tout au long des années 70. Les nouvelles optiques managériales mettent directement en cause le paternalisme et la rigidité hiérarchique de l'organisation, ainsi que les méthodes de gestion fondées sur l'ancienneté et la transmission de savoirs techniques immuables. A partir de la seconde moitié des années 70, avec l'arrivée d'une équipe de directeurs modernistes, le souci managérial

³ Il faut souligner que 3550 femmes sont alors employées dans l'entreprise (sur environ 10000 ouvriers), dont 800 pour le seul atelier d'usinage, mais toutes comme opératrices-machines.

⁴ Archives de la "Commission des conditions du travail féminin".

dominant sera d'éviter le « féodalisme » et les liens familiaux dans la direction de l'entreprise, le « climat paternaliste d'antan, composé subtil d'autoritarisme et de sollicitude »⁵, la centralisation des décisions, les formes de promotion à l'ancienneté, les plis technicistes dans la production et la gestion... c'est-à-dire un ensemble de conventions clairement domestiques de l'organisation planifiée.

Ce faisceau de critiques aboutit, au cours des années 80, d'une part à la formulation de nouvelles exigences normatives pour l'encadrement – en particulier les contremaîtres – dont les descriptions de fonction intègrent désormais les capacités de mobilisation et d'arbitrage. D'autre part, les premières expériences d'équipements productifs flexibles sont menées dès le milieu des années 70, en réponse aux attentes « d'enrichissement des tâches » dans le travail ouvrier. On peut cependant penser que la flexibilité sociotechnique actuelle n'est pas le résultat d'un plan stratégique et intentionnel global.

Avant d'être systématisées dans les projets de flux tendu qui ont présidé au nouvel usinage, de premières expériences de production flexible sont menées entre 1975 et 1985. Elles traduisent les hésitations managériales dans un moment d'ouverture normative, avant que les règles d'accès et d'usage des machines ne se trouvent codifiées. Plusieurs formules d'organisation des dispositifs sont testées, avec la participation ou non des réglers à la programmation des logiciels d'usinage. Une large « improvisation » semble avoir prévalu dans l'installation des premières MOCN dans l'usine-pilote ouverte en 75 : à en croire M. Stroobants, « aucun avant-projet ni cahier des charges n'avaient été élaborés ». La fonction de conducteur des MOCN ne fait l'objet d'aucune définition avant 1985, les compétences escomptées sont floues et il n'y a pas de définition de carrière spécifique pour ces opérateurs. Pourtant, dix ans plus tard, l'expérience de travail sur commande numérique deviendra un des critères sélectifs pour l'entrée dans le nouvel atelier. En ce sens, on peut considérer que l'implantation des nouveaux équipements flexibles a donné lieu à des épreuves industrielles sur le moment inaperçues des acteurs, qui vont tirer leurs effets sélectifs et irréversibles de nombreuses années plus tard.

L'ouverture de l'usine-pilote en zone rurale, puis la volonté de moderniser les anciens ateliers d'usinage et d'assemblage, ont marqué des étapes de systématisation des principes de production flexibles. Dès le milieu des années 80, les lignes directrices d'une gestion en flux tendu sont adoptées : maîtrise de la qualité en visant le zéro-défaut, diminution des stocks et en-cours, promotion de la polyvalence, orientation de l'organisation vers le client, recomposition des métiers, adoption d'outils de pilotage comme des tableaux de bord, réduction de la structure hiérarchique de 9 à 4 niveaux, etc. Le principe d'une « sortie de la taxation » est prôné avec un ensemble d'attitudes fonctionnelles, comme l'indique un document de 1988 émanant du service de GRH de l'usine-pilote : « 1. L'unité d'œuvre n'est plus le temps M.O. directe mais un concept de temps élargi : incluant réglage, contrôle, prévention... 2. Le tableau de bord, au niveau de l'unité de production, porte sur : qualité, coût, délai. 3. Les indicateurs sont mis en place là où on a le moyen d'agir. Ils sont tenus par ceux qui agissent. C'est un système d'action responsable en temps réel (engagement) et non de justification a posteriori (excuse) ».

⁵ La formule est d'un ancien directeur des relations publiques de l'entreprise.

Le formalisme de la norme de production est aménagé dans la perspective d'un « concept de temps élargi » et d'une prise en considération de nouvelles exigences de nature marchande (qualité, délai, coût). La réflexion sur la sortie de la taxation amène aussi les gestionnaires à insister très explicitement sur une conception de la responsabilité comme engagement dans l'action plutôt que comme justification (accusation et excuse). L'organisation flexible repose à la fois sur des attitudes et dispositions morales des opérateurs, orientées dans un sens fonctionnel (N. Dodier), et sur une démonstration réactualisée par chacun de ses capacités d'action dans le réseau technique, avec des effets de correction des aléas et de rétroaction rapides.

Ces principes seront ceux qui présideront à l'organisation du nouvel atelier d'usinage. Cependant, comme on l'a vu, les ambiguïtés sont nombreuses, tant sur le plan de la déformalisation des épreuves que sur celui des imputations de responsabilité en cas d'incidents techniques.

Conclusions

En comparant les deux ateliers, j'ai proposé réfléchir sur la tendance à une déformalisation des épreuves de production pour les opérateurs : passage de standards formels de performance à une activité distribuée entre des épreuves multiples et perdant leurs appuis objectifs. A cette tendance, cruciale pour la flexibilité organisationnelle, peuvent être associées trois autres changements majeurs : dénonciation radicale des épreuves domestiques, comme les promotions à l'ancienneté, les distinctions statutaires, etc. ; resserrement des épreuves industrielles permis par un contrôle plus individualisé de la production ; extension des principes marchands jusque dans les épreuves quotidiennes de travail. En regard de ces différents changements, la déformalisation paraît bien incertaine et ambiguë, et ses effets sur l'intensité du travail, plurivoques.

Entre les deux ateliers, peut-on dire que les opérateurs doivent assumer plus de travail en moins de temps ? Il est difficile de répondre (par l'affirmative) tant la nature et les formes du travail ont changé, ainsi que les catégories de travailleurs engagés dans les nouveaux dispositifs de production. De même, l'expérience subjective des nouvelles épreuves peut être dramatisée dans des sens très différents ; j'ai constaté comme d'autres dans le séminaire que les points de vue exprimés sur le travail dans le nouvel atelier pouvaient fortement diverger. C'est sans doute d'ailleurs une des difficultés de recomposition de collectifs de travail homogènes. Il serait d'ailleurs nécessaire de mieux cerner les conditions pragmatiques d'expression de plaintes, individuelles ou collectives, relatives à l'intensification.

Une constatation cependant semble vérifiée : l'abandon des critères formels de performance, associée à la dénonciation des conventions domestiques, crée une incertitude souvent éprouvée comme une instabilité, dans l'expérience quotidienne de travail. Mais elle rend également difficile la mise en évidence d'une intensification du travail, ainsi que sa critique sociale, dans la mesure où celles-ci ont besoin de s'arc-bouter sur les contenus objectivés de l'activité pour faire la preuve d'une dégradation des conditions de travail.

Annexe

Quelques extraits d'observations et d'entretiens

[1] M. est actuellement conducteur de 2 centres d'usinage, le premier pour un cycle de 1H15, le second pour des cycles de 4, 6 et 9 minutes. Il produit 2 pièces différentes, avec 3 pinces pour l'une et une pince pour l'autre. Il "passe la majeure partie de son temps" sur cette machine et au banc de contrôle. La vérification des normes de qualité avant passage éventuel à la "3-D" s'effectue à un poste de contrôle, un marbre placé chaque fois au centre de 3 MOCN. A côté du marbre, M. dispose d'un écran sur lequel il peut faire apparaître le plan de chaque pièce avec les indications des mesures à relever. Il contrôle ses pièces avec une colonne de mesure munie d'un testeur électronique, un palpeur qui effectue des relevés extrêmement précis. Une fois les cotes relevées, M. les introduit dans un logiciel d'analyse, le Statistical Process Control (SPC) qui lui présente des graphiques d'évolution des écarts. Il doit interpréter ces évolutions et en tirer les conséquences: comprendre la source potentielle d'erreur, changer un outil, appeler un technicien ou la maintenance... Il a en ce moment un problème sur l'une des cotes, qui est "limite". Il va voir le technicien de la "3-D" qui vérifie la mesure et confirme le dépassement de tolérance: "Si les cotes ici au réglage sont bonnes", dit M., "c'est qu'ils se sont trompés à la 3-D. Sinon.... C'est une sécurité pour moi, parce que si je laisse passer et qu'on le voit après...". Ensemble ils concluent à un mauvais pré-réglage d'outil. Avant d'être stocké dans le "magasin" du centre d'usinage, chaque outil est en effet pré-réglé dans la zone d'affûtage de l'atelier, c'est-à-dire qu'il est non seulement affûté, mais muni d'une "puce" électronique permettant au logiciel de gestion des outils de mémoriser automatiquement ses paramètres techniques: temps de vie, vitesse de coupe, longueur de mèche, etc. M. porte l'outil défaillant à l'opératrice de l'affûtage, qui constate une erreur de 0,2 mm et rectifie le pré-réglage. La communication avec elle s'est à peu près limitée à la question de M.: "Tu veux bien vérifier les cotes (de l'outil)?" Même après s'être aperçue du mauvais pré-réglage, et avoir préparé un autre outil, l'opératrice le lui a donné avec son étiquette, sans un mot. Plus tard, j'apprendrai qu'il a été pendant un temps interdit aux conducteurs de porter leurs outils défectueux au pré-réglage: c'était en principe aux metteurs au point de le faire.

[2] « Volontairement, on avait dit... les gens étaient perturbés également par ça. Précédemment, ils avaient une norme. Ils savaient en arrivant le matin : "Je dois, sur mes huit heures ou mes sept heures, je dois faire cent pièces. A la limite, quand j'ai fini mes cent pièces, j'ai rempli mon contrat, même si j'ai fini une heure avant la fin de la pause, je peux m'arrêter". Aujourd'hui on dit : "Ce sont des machines chères. Tout ce qu'on vous demande, c'est de les faire tourner huit heures sur huit. Que vous, vous travailliez ou qu'à un moment donné, vous attendiez la machine, il faut en tout cas que ce soit la machine qui vous attende plutôt que l'inverse". Ce qui était tout à fait l'inverse du passé. Alors on leur a dit : "On ne vous met pas de normes, vous travaillez, vous démarrez à six heures du matin, vous arrêtez à deux heures de l'après-midi, et votre copain prend la relève. Et essayez s'il vous plaît, quand vous allez manger, de lancer la machine. Parfois il y a des cycles de vingt minutes, une demi heure. Vous lancez la machine et vous avez le temps d'aller manger". Et là, les gens étaient perturbés, ils n'aiment pas ça. Ils aimeraient mieux d'avoir quelque chose à faire, un certain nombre de pièces à faire, comme ça, j'ai rempli mon contrat, c'est fini. Ils ont très difficile... » (responsable du secteur de l'usinage).

[3] « Il y en a certains qui venaient de l'ancien usinage, mais ils ont voulu jouer le même coup ici au nouvel usinage. Donc à la limite, on mettait des aléas tant qu'on voulait, et on mettait des pièces de côté, on les enfermait dans une armoire. Le jeu était faussé à ce moment-là, puisqu'il n'y a pas de taxation. Il est faussé. C'est vraiment revenir aux origines comme avant (...) Pour l'instant, c'est la machine qui doit tourner, hein. Le but, c'est ça, faire tourner la machine au maximum. S'il n'y a pas de taxation et que les machines tournent 24 heures sur 24, on décompte les aléas et on a la production évidemment.

Hum hum. Mais j'ai vu que les gens avaient encore des chiffres que, je crois qu'ils respectaient ou qu'ils essayaient de respecter...

Oui, oui. Je crois qu'ils se fixent... ils se fixent, entre eux, un nombre de pièces à faire hein. Ils disent : Ecoute, si ça va bien, tu t'arrêtes à autant, tu ne vas pas plus loin... C'est humain, c'est logique hein. Parce que sinon, on travaille sept, huit heures sans respirer, hein... » (délégué CSC).

[4] « Ils sont sous contrôle pour tout. Pour tout ils sont sous contrôle. Il y a un journal dans la machine, on peut aller voir à n'importe quel moment si la broche a tourné, n'a pas tourné etc. Donc il y a une contrainte supplémentaire ici (...) *Le système de journal, vous l'utilisez?* Oui (...) C'est individuel à chaque machine. Mais on est en train de mettre un système en place, où on aura des graphiques. Je pousse sur le bouton et je vois ce qui se passe (...) On a un capteur qui sait mesurer quand la broche tourne, donc les changements d'outils, et on saura mesurer le nombre d'heures que la broche a tourné sur la semaine. Ou par équipe si on le veut, ou par journée. Alors c'est moi qui fais l'analyse dans l'atelier machine par machine toutes les semaines, les problèmes rencontrés. Ça c'est une contrainte » (contremaître, nouvel usinage).

[5] P., conducteur de 2 centres d'usinage, me dit que les incidents les plus importants, et les plus coûteux⁶, sont arrivés par oubli des tests d'outils, mais qu'il n'y a pas eu de sanction à l'encontre des conducteurs. En montrant la commandes de gestion des outils, il explique pourtant que les possibilités de contrôle sont énormes : le « journal » du logiciel de gestion des outils permet de suivre toutes les opérations effectuées dans leur chronologie à la seconde près, depuis 1988 ! « On sait voir ce que la personne a fait, quand la pièce a démarré puis le déroulement de toutes les opérations. Les gens du bureau pourraient tout faire défiler chez eux », dit-il en remarquant que ce contrôle, pour le moment, n'est « pas utilisé » (conducteur, nouvel usinage).

[6] « Je n'ai jamais compris pourquoi elles ont attendu autant d'années pour travailler comme ça dans une telle cochonnerie. En plus tellement peu considérées par certains chefs. Je n'ai jamais compris. C'était... c'était vraiment du bétail (...) Vous n'aviez pas de douche. Est-ce que vous vous rendez compte qu'il a fallu attendre des années pour avoir des douches, alors qu'elles trempaient dans l'huile, dans la limaille de la tête aux pieds toute la journée. Et alors on mettait de l'eau dans un seau, et dans la chaudière où on avait lavé des pièces toute la journée, vous vous rendez bien compte, des pièces pleines d'huile. On chauffait l'eau là-dedans avec l'huile qui nageait au-dessus de l'eau. Je vous assure, alors il fallait laver ses torchons, lessiver ses torchons. C'était le 19e siècle, sincèrement » (ancienne ouvrière et déléguée FGTB).

⁶ Le coût des crashes-machines liés aux approches lentes (potentiomètre) pourrait atteindre 250 000 à 300 000 FB, selon un cadre du service de la GRH.