Stephen Bouquin

LA VALSE DES ÉCROUS

TRAVAIL, CAPITAL ET ACTION COLLECTIVE DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE



La Valse des écrous

Travail, capital et action collective dans l'industrie automobile (1970-2004)

Table des matières

11. Introduction

Première partie. Les modèles d'analyse de l'industrie automobile

21. Chapitre 1. L'archipel perdu

L'invincibilité économique nippone.
La transplantation à l'étranger
Les véritables raisons de l'essor nippon
L'idéal-type comme projet gestionnaire
L'angle mort de la lean production
La segmentation sociale comme levier de coercition
Retour ou continuité d'une certaine résistance sociale?

35. Chapitre 2. De la voie unique à la diversité des modèles?

Une multiplicité de stratégies de profit?
Une modélisation fragile
Le Japon pluriel
Typifier les relations salariées?
Au-delà du fonctionnalisme de l'école de la régulation

47. Chapitre 3. L'accumulation du capital aux frontières du marché

Un processus d'accumulation contradictoire et chaotique
La saturation progressive des marchés.
L'internationalisation de la concurrence
Un marché oligopolistique
Les réponses managériales aux contradictions de l'accumulation
La guerre des prix réduit le taux de marge brut
Le «benchmarking» ou le serpent qui se mord la queue
Sortir de l'impasse par la concentration et la désintégration?
Quelques éléments de conclusion

Deuxième partie. Rationalisation et conflits

73. Chapitre 4. Retour sur les luttes contre le travail taylorien

Le « problème des OS » et le refus de la remise en cause du taylorisme Des luttes pour transformer le travail ? Problèmes d'hétérogénéité sociologique et d'unité syndicale L'unité des ouvriers par-delà les clivages culturels est un enjeu permanent La politique patronale travaillait en permanence à la division L'orientation syndicale n'est pas neutre

Les dernières luttes?

93. Chapitre 5. L'automation ou l'expulsion du travail vivant

Automates, manipulateurs et robots

Les premiers robots chez Renault: de la résistance à l'adaptation

Fiat Mirafiori ou la rationalisation par l'épreuve de force

Volkswagen-Wolfsburg: l'automatisation sous surveillance syndicale

La modernisation des presses d'emboutissage chez Toyota

Conclusion

111. Chapitre 6. Le travail en groupe, instrument d'implication-contrainte et bouclier social

La coopération informelle comme source d'autonomie

Les réalités contrastées du teamwork chez General Motors Opel

Et en France?

Pour conclure

131. Chapitre 7. L'aménagement et la réduction du temps de travail, nouveaux leviers de rentabilité?

Quand la réduction du temps de travail va de pair avec l'intensification

Temps, rythmes et cadences dans l'industrie automobile en France

En Allemagne, une réduction du temps de travail productive

En guise de conclusion

147. Chapitre 8. Microconflits autour de la sous-traitance et de l'intérim

Sous-traitance et maîtrise technologique

Quelques exemples en Europe

Quelques cas de micro-conflits

Le travail intérimaire permanent

De la résignation

La résistance par la loi et les prud'hommes

Quelques conclusions

163. Conclusion

Troisième partie. Études de cas

167. Chapitre 9. RVI-Blainville entre résistances et reculs sociaux

Quelques mots sur l'économie du secteur et du groupe RVI

Division du travail, qualifications et innovation technologique

Un échec des tentatives d'implication participatives

Politiques salariales et actions revendicatives

Remarques finales

213. Chapitre 10. Volkswagen-Bruxelles et les avatars de la rationalisation

L'industrie automobile en Belgique

Une plate-forme de forage de profits

De l'atelier taylorien à la rationalisation permanente

La refondation du collectif de travail par la grève (février 1991)

De la suppression d'effectifs à la révolte contre l'intensification (1992-1994)

Le masterplan pour réformer les relations de travail (1995-1996)

Le gruppenarbeit devient un champ de mines (1994-1996)

La convention de réduction du temps de travail ou la pacification fragile (1997)

La crise productive de l'accumulation flexible (1997-1998)

Épilogue: normalisation syndicale et/ou exacerbation des tensions sociales? Quelques éléments de conclusion

259. Conclusion générale

Un management anticrise permanent?
L'industrie automobile en fin de course?
Trajectoire longue et retours du passé se croisent
De l'entreprise organique à la société usine
Dissolution des solidarités par le management?
Conflits sociaux et conjoncture économique
Les racines sociales de l'action collective
De nouvelles contradictions apparaissent
Domination, consentement et résistance

273. Postface, par Pierre Cours-Salies

289. Annexes

Abréviations et liste des tableaux Tableaux Méthodologie d'enquête

299. Bibliographie

Deuxième partie Rationalisation et conflits

Chapitre 4

Retour sur les luttes contre le travail taylorien

Si les années 1970 sont souvent identifiées à une période de luttes « contre le système de travail taylorien », il faut en même temps reconnaître que dans l'automobile les relations de travail ont été relativement peu transformées sous l'impact de ces conflits. En mai-juin 1968, les revendications dans l'automobile exprimaient d'abord des exigences générales: la réduction du temps de travail à 40 heures hebdomadaires, un salaire minimum mensuel à 1000 francs français et la retraite à 60 ans. Ces revendications syndicales trouvèrent un large écho, y compris chez les ouvriers spécialisés, relégués aux tâches les plus pénibles et les moins rémunérés. À Cléon et à Flins, le mot d'ordre «du temps pour vivre », inscrit sur les murs de l'usine, faisait écho aux temps de transports d'environ deux heures entre un lieu d'habitat encore rural et le lieu de travail. Il serait cependant erroné de considérer les grèves de 1968 comme le point de départ de réels changements dans les systèmes de travail.

À l'inverse des usines automobiles allemande, britannique et suédoise, où l'approche socio-technique (enrichissement des tâches et polyvalence) se mettait en place en réaction aux résistances ouvrières contre le travail taylorien, les constructeurs français ont opté en faveur d'une consolidation du taylorisme, comme on peut le vérifier dans l'accroissement, de 1968 à 1975, des effectifs d'ouvriers spécialisés et dont une large frange fut recrutée parmi la main-d'œuvre étrangère.

Les conditions de vie des ouvriers d'origine étrangère étaient effroyables. On le sait grâce aux documentaires filmés, tel celui de Yamina Benguigui (1995), sinon d'enquêtes trop rares (Sayad, 1986, 295-330; Pitti, 2001, 465-476). Dans l'automobile, où les «ouvriers spécialisés» étaient fort nombreux, la condition laborieuse immigrée correspondait à une double ségrégation. Hors du travail, ils vivaient dans un habitat de mauvaise qualité. Ainsi, en 1974, 42% vivaient dans des foyers, 12% dans des meublés et 17% dans des baraques de fortune et des bidonvilles. Dans le travail, ils formaient une composante professionnelle séparée, celle des «ouvriers spécialisés», c'est-à-dire non qualifiés et surexploités. Pour l'ouvrier professionnel, la mensualisation était accessible après cinq ans tandis qu'elle l'était après vingt-cinq ans pour l'OS.

Dans le mouvement de grève de 1968, même si une frange d'entre eux fut présente dans les actions menées, leur situation spécifique n'apparaissait guère. Les usines de Cléon et Flins employaient surtout des OS d'origine rurale – les «betteraviers» des plateaux picards – et l'âge moyen des ouvriers de ces usines tournait autour de 27 ans. Dans les usines de Peugeot et Citroën, les travailleurs étaient surtout soumis à une politique patronale aussi paternaliste que représsive tandis que les immigrés étaient plutôt sud-européens.

Le « problème des OS » et le refus de la remise en cause du taylorisme

Après les grèves de 1968, les milieux patronaux ont pris la mesure de ce problème. En 1971, un groupe d'étude patronal rédige un rapport sur «le problème des OS». En 1968, dans l'industrie en général, 80% des femmes ouvrières et 75% des immigrés ouvriers étaient OS et, ensemble, ils composaient environ 60 % des OS. Conscients des difficultés de recrutement, du mécontentement mis en relief par des mouvements sociaux et des conflits de travail, ce groupe d'étude pose un diagnostic lucide: la rémunération, les classifications et le statut d'OS, la promotion quasi inexistante, les conditions matérielles de travail, le commandement et la maîtrise, le manque d'information et de participation sont les composants du «problème des OS» (CNPF, 1971, 3). Selon les experts du CNPF, organisation patronale antérieure au Medef, pour résoudre ce problème, il fallait combiner plusieurs mesures «à la fois d'ordre technique, psychologique et sociologique». De manière plus globale, il fallait rencontrer l'exigence «de disposer davantage de vie personnelle, de désir de considération et l'espoir de progression, une attente de changements dans la vie» (ibid., 3-4). Mais, ajoutaient-ils, la réorganisation qui s'impose prendra du temps. Ce jugement n'est pas sans importance, d'autant qu'il est sous-tendu par la reconnaissance d'un rapport de forces qui se modifie en faveur des organisations syndicales. Ce temps, il fallait le prendre, faute de quoi, «la cohérence de l'organisation du travail» serait mise en péril. C'est pourquoi «le recours à la main-d'œuvre immigrée est un palliatif [dans le texte] indispensable » pour un certain temps du moins. Ils appuyèrent leurs préconisations avec l'argument que toute résolution du problème des OS exigeait d'agir sur plusieurs terrains à la fois. Il leur semblait dès lors inapproprié d'agir «dans une seule direction seulement, celle des rémunérations par exemple, [...] sans modifier les conditions psychologiques et techniques du travail » ou encore de «s'attacher exclusivement à l'attrait du travail par la voie de la restructuration des postes de travail, l'élargissement et l'enrichissement des tâches et par la création de groupes autonomes à même de donner une plus grande satisfaction dans le travail» (op. cit., 4).

Sur le plan des rémunérations, l'étude patronale montre comment les salaires de l'automobile sont nettement plus élevés en Allemagne. Cela règle autrement le problème du manque de main-d'œuvre, les postes de travail n'étant pas désertés par les ouvriers nationaux. Mais ceci appelait à son tour une automatisation accélérée, un travail «enrichi» et des modes d'organisation plus participatifs. En 1970, l'ouvrier de l'automobile français (OS, OP) gagnait en moyenne 16% de moins que son homologue allemand; le pouvoir d'achat du cadre français était en revanche supérieur de 11% au cadre allemand. La hiérarchie des salaires reflétait de plus grands écarts en France, avec un coefficient 4 contre en moyenne 2,5 en Allemagne, aux États-Unis et en Grande-Bretagne. À l'origine d'un tel écart se trouve la grille de classification Parodi¹ dont la logique individualisante augmentait la tension salariale. Tout en mettant cette grille en cause, les experts patronaux soulignaient d'emblée les

problèmes que poserait sa refonte, notamment pour le maintien de rapports hiérarchiques, certes «rigides» mais fonctionnels. Ils proposaient dès lors de maintenir le système Parodi tout en le complétant par des compléments de salaire attachés à la pénibilité ou à d'autres inconvénients (travail posté). Dans un second temps, la grille de classification devait être, selon eux, «assouplie» via la création d'un statut d'ouvrier spécialisé de niveau 3 (OS3) jouxtant celui du professionnel de premier niveau (P1) et une notation des postes qui tienne mieux compte de la charge nerveuse du travail, de façon à «réintégrer l'homme dans le calcul de la rémunération». Le système Parodi alors en vigueur voulait en effet que seul le poste, autrement dit l'outil ou la machine, détermine le montant du salaire. Or, ceci, selon les experts du CNPF, «augmente le sentiment d'aliénation de l'homme»... Afin d'en limiter les effets, les ouvriers encore payés à la quinzaine devaient progressivement être mensualisés et trouver ainsi une stabilité sociale.

En ce qui concerne les horaires de travail, on peut observer comment le manque de main-d'œuvre faisait encore partie des préoccupations de premier ordre: les employeurs se devaient de réduire les horaires hebdomadaires. Cette réduction était « de toute façon irréversible » et surtout « nécessaire pour répondre à la concurrence que font les services et le tertiaire à l'industrie pour s'assurer la main-d'œuvre indispensable ». De façon significative, les experts patronaux proposaient le développement d'horaires flexibles, admettant la « différenciation des temps de travail pour une partie du personnel ». Cette solution ne fut envisagée qu'à la seule fin de rendre le travail plus attrayant : « outre que cela peut faciliter le recrutement, cela a l'avantage de donner à ceux qui en bénéficient un sentiment de liberté, d'autonomie, qui répond à un désir de plus en plus profond » (op. cit, 7-8). Mai 1968 n'était pas loin et ces esprits éclairés se mettent même à proposer des horaires flottants sur les chaînes et en travail posté, à condition qu'un minimum de stocks tampons garantissent la continuité de la production, que les membres des équipes ajustent leurs horaires choisis et que l'organisation de la maîtrise s'y prête aussi.

Concernant les conditions de travail, les experts admettaient des «négligences dans leur amélioration». Or, pour eux, ces questions méritent toute l'attention car «les conditions matérielles du travail jouent un rôle important et dans certains cas décisif dans la difficulté, voire l'impossibilité d'embauchage et dans le mécontentement au travail» (op. cit., 15). Les primes d'insalubrité et l'emploi de main-d'œuvre immigrée ne font que repousser le problème sans le résoudre. Tout en mentionnant la nécessité de revaloriser les services de prévention et de médecine du travail, l'or-

^{1.} Ordonnant le montant et l'évolution de la rémunération, la grille de classification structurait de façon importante les rapports sociaux de travail. Dans la foulée du Conseil national de la Résistance, M. Parodi, ministre du travail à l'époque a fait adopter une grille de classification qui depuis porte son nom. La grille structure à travers un double système le montant de la rémunération. Un premier critère de nature hiérarchique est formé par le coefficient. Le coefficient 100 est attribué à tel groupe de postes de travail et de fonctions, le coefficient 120 à tel autre groupe. Un deuxième axe est composé de paliers et ordonne la progression du salaire au sein d'un même coefficient.

ganisation du travail semble à leurs yeux être la seule clef de changement. Or, les solutions que sont l'enrichissement des tâches, la rotation des postes et autres revalorisations du travail inspiré par l'école britannique des relations humaines² appellent, selon les experts du CNPF, un usage prudent³. Du point de vue managérial, les mesures d'enrichissement posaient le problème de la formation d'un personnel composé de travailleurs peu qualifiés et scolarisés. Dès lors, «s'il s'agit de main-d'œuvre étrangère comprenant mal le français, la spécialisation devra rester la règle, une main-d'œuvre trop frustre ne pouvant s'y adapter» (op. cit., 22). Ce jugement, adressé à l'industrie, se précise ensuite de façon implicite au sujet de l'industrie automobile: «Le regroupement des tâches est surtout valable si l'on recherche la qualité; si la quantité est l'objectif essentiel, la simplification sera plus rentable» (ibid.).

Une des clefs de la résolution de la crise du travail apparue en 1968 consistait donc à poursuivre la même politique de recrutement. D'autant que « certains métiers qualifiés de "pénibles", sur certaines parties du territoire, sont parfaitement acceptés par les Français parce que leur volume relatif reste inférieur à ce qui est toléré, alors qu'ailleurs le recrutement devient presque exclusivement étranger en raison du franchissement du seuil d'acceptation, en raison aussi de l'existence d'offres d'emploi de qualité meilleure ou appréciée comme telle » (op. cit., 11). La solution proposée fut de poursuivre l'effort d'implantation dans certaines régions accueillantes « car les entreprises sont aussi des aménageurs du territoire » tandis que de l'autre, le recrutement d'une main-d'œuvre immigrée permettait de « rééquilibrer le marché du travail » (ibid.).

Cette analyse patronale du début des années 1970, lucide mais prudente dans ses propositions, éclaire admirablement le fil tendu entre les conflits de 1968 et les grèves d'immigrés OS du printemps 1983. La main-d'œuvre recrutée au cours des années 1970 ne remplissait qu'une fonction temporaire aux yeux du patronat. Elle permettait de palier les pénuries qui résultaient autant des salaires trop bas que des conditions de travail pénibles. Sur un plan politique, ce choix avait l'avantage de permettre de gagner du temps après les grèves de 1968 et de se donner des marges de souplesse dans les changements à opérer, quitte à condamner les immigrés OS à subir ces conditions de travail.

Quelques années plus tard, suite à une enquête auprès de 54 entreprises et établissements en région parisienne et en province, le Centre d'études de l'emploi concluait que le premier rôle du personnel étranger était « de concourir au développement de la production nationale et qu'en second lieu, il remplissait un rôle d'exécution de la production » (Rerat et al., 1975, 18)⁴. La main-d'œuvre étrangère se concentrait sur

^{2.} Cette approche avait été développé en Grande-Bretagne au début des années 1960 par l'Institut Tavistock suite à un rapport d'analyse parlementaire sur les formes de «freinage» et de «restriction productive». Elle prolongeait l'approche américaine initiée par Elton Mayo sur le plan des tâches et de l'organisation du travail. 3. «Il ne faut pas considérer que les chemins précédemment suivis en matière d'organisation scientifique du travail doivent nécessairement continuer à l'être, car ils se heurteraient de plus en plus au refus des intéressés, mais il ne faut pas davantage se lancer dans toutes les innovations de sociologues.» (op. cit., 21).

la production discontinue des moyennes et grandes séries avec un outillage mécanisé; la production continue étant davantage automatisée tandis que les petites séries et le materiel faiblement mécanisé concentrait des ouvriers nationaux (Rerat, 1975, 18-19). Cette enquête a le mérite de corroborer les discours d'experts du CNPF par une étude des pratiques. Le croisement des données socio-démographiques des établissements et entreprises avec l'étude des postes de travail montrait qu'en pratique l'aménagement des postes de travail n'était pas «la solution la meilleure pour faire revenir les nationaux dans des postes délaissés. L'enrichissement des tâches a été évoqué mais très peu mis en pratique». Finalement, «l'automation ne représentait qu'une solution à long terme difficilement utilisable quand il faut diversifier les produits fabriqués». Par conséquent, l'emploi d'un personnel étranger demeurait incontournable. Significativement, les auteurs de l'étude ajoutaient que cette catégorie était non substituable par les femmes étant donné l'effort physique requis.

Des luttes pour transformer le travail?

Dans l'automobile, les luttes ouvrières des années 1970 vont se cristalliser sur la question des classifications. En effet, le système de classifications apparaît comme la cause principale des inégalités salariales et professionnelles. Si la division taylorienne du travail était clairement remise en cause, les luttes connaissaient aussi des difficultés à dépasser les clivages entres catégories d'ouvriers « spécialisés » et « professionnels » qui se doublaient dans bien des entreprises d'un clivage entre Français et immigrés.

Initialement, les ouvriers étaient rémunérés au «boni», le salaire de base étant augmenté par un supplément lié à la quantité de pièces produites. Cette forme de salaire au rendement s'était progressivement étendue sous l'effet de l'extension du travail parcellisé et non qualifié, tant sur le plan technique que par l'augmentation des volumes de production. Depuis les mouvements revendicatifs des années 1950, la structure des salaires s'était fortement complexifiée à la Régie Renault. De nombreux microconflits avaient donné lieu à des augmentations localisées, démultipliant d'autant le nombre de taux de base avec par exemple près de 400 taux de base à Billancourt. Le système salarial avait été rationalisé par la suite: l'étude des postes de travail en fonction de critères' précis attribuaient des points dont le cumul situait le poste dans un classement à dix-sept niveaux auquel correspondait chaque fois un coefficient, allant de 155 à 350. L'ancienneté faisait progresser l'ouvrier d'un taux à l'autre, tout en restant dans le même coefficient. Lorsque le «boni» fut abandonné, le bureau de mesure des temps et des méthodes devenait le principal prescripteur du

^{4.} L'échantillon de l'enquête représentait un effectif de 35635 ouvriers dont 62 % d'étrangers. Sur cet échantillon 75 % des étrangers se trouvaient dans des emplois réclamant des efforts physiques importants ou très importants tandis que plus de 57 % travaillaient dans des ateliers dont l'ambiance était (très) pénible.

^{5.} il s'agissait non seulement de la compétence technique exigée pour la tenue du poste mais aussi des degrés de responsabilité exercés, les exigences mentales et physiques, etc.

travail, notamment par l'emploi du chronomètre et des tables de décomposition des gestes. Cette rationalisation s'était mise en place au début des années 1960, mais portait en germe de nouveaux conflits. Les ouvriers exigeaient notamment de pouvoir passer d'une classe de coefficient à l'autre et demandaient la suppression des classes les plus basses.

Encadré	1:	Les	grilles	de	salaire	de	Renault	(1968-1975 et 1990)	
---------	----	-----	---------	----	---------	----	---------	---	--------------------	--

Grille juin 1968: 12 coefficients et 56 taux					
catégorie	classe	coef.	Taux 1-2-3-4-5		
Manœuvre	1	112			
Manœuvre	2	116	1-2-3-4-5		
M & Ouvr. non spécialisé	3	121	1-2-3-4-5		
ONS & Ouvr. spécialisé	4	125	1-2-3-4-5		
ONS & OS	5	130	1-2-3-4-5		
OS	6	134	1-2-3-4-5		
OS	7	139	1-2-3-4-5		
OS & P1	8	143	1-2-3-4-5		
OS & P1	9	148	1-2-3-4-5		
P1	10	153	1-2-3-4-5		
P1	11	158	1-2-3-4-5		
P1 & P2	12	163	1-2-3-4-5		

Les grèves de 1968 avaient laissé la question des classifications en suspens — même si elle était sous-jacente au conflit — et les directions de Renault et de Peugeot ne s'engagèrent qu'à ouvrir une discussion sur une refonte des grilles. Malgré cela, 1968 a vu l'émergence de l'idée « à travail égal, salaire égal » et par la suite, les syndicats, la CGT et surtout la CFDT, s'attaquèrent aux inégalités dans les ateliers. Sur les chaînes, en comparant leurs feuilles de paye, les ouvriers observaient des différences criantes, alors même qu'ils faisaient un travail équivalent. C'est bien sûr parmi les OS que le sentiment d'injustice était le plus répandu, nourri en cela par l'absence de possibilités de promotion et de reconnaissance de leur qualification et exacerbé par la volonté de ne pas rester OS toute sa vie. L'inaccessibilité du P1 symbolisait cette clôture d'une condition ouvrière des plus pénibles et des plus dangereuses. «La revendication sur la classe de salaire matérialise le rassemblement des travailleurs [...], elle concentre à la fois l'aspiration à un salaire plus élevé et une appréciation illusoire sur le rapport de forces, car beaucoup s'imaginaient que le patron donnait plus facilement satisfaction à quelques dizaines ou centaines d'ouvriers qu'à

tout le personnel de l'entreprise», analysait la CFDT de Flins dans un document de bilan sur ces luttes (CFDT-Flins, 1980, 4). Or, défendre l'accès au niveau «professionnel de première classe» (P1), n'était-ce pas tomber dans un combat catégoriel? Comment allaient réagir ceux qui possédaient déjà ce coefficient? Comment l'unité des uns et des autres pouvait-elle se former? Répondre à la volonté d'accès à la classe supérieure pouvait devenir un piège divisant encore davantage les collectifs de travail. Pour l'éviter, les syndicats CFDT et CGT développaient des orientations différentes. La CGT défendait l'idée de la grille unique : valeur unique du point au lieu d'une valeur différenciée selon le poste de travail; diminution du nombre de coefficients; rétrécissement de l'éventail hiérarchique; possibilité de promotion continue et connaissance exacte du salaire de chacun. Cette revendication, selon la CFDT, était correcte sur le papier, mais n'avait pas d'effet mobilisateur, tant elle paraissait hors de portée pour les OS (Richter, 1973). C'est pourquoi elle défendait d'abord l'accès à la classe 9 (P1F, voir encadré) pour tous. Elle défendait ensuite une augmentation uniforme de 150 francs (équivalant à une augmentation de 12% pour les OS), alors qu'une augmentation de salaire en pourcentage reproduisait les écarts de salaire.

Encadré 2: Grille Renault en juin 1971: 9 coefficients et 31 taux						
catégorie	classe	Coef.	Mini	Moyen	Maxi	
М	1	141	AB	CD	E	
OS	2	145	AB	CD	Е	
OS	3	149	AB	CD	E	
OS	4	153	AB	CD	E	
OS	5	157	AB	CD	E	
os	6	161	AB	CD	E	
os	7	165	AB	CD	E	
P1	8	162	AB	CD	E	
P1 F	9	168	AB	CD	E	

En 1973, la Régie abandonne la cotation de poste remplacée par l'évaluation de poste ; des définitions générales permettent dorénavant le coefficient d'être attribué.

APB (coef. 155): «Chargé de travaux simples, de caractère répétitif ou très similaire, avec aménagement ou ajustements éventuels de certains moyens. L'acquisition du mode opératoire et l'adaptation au travail sont de l'ordre d'une semaine. »

APQ (coef. 165): «Chargé de travaux à caractère répétitif ou très similaire, le mode opératoire nécessitant divers réglages et aménagements successifs des moyens rendus délicats par la grande précision requise ou la variété des situations. L'acquisition du mode opératoire et l'adaptation au travail sont de l'ordre d'un mois. »

Encadré 3: Grille Renault en juin 1973 - 6 coefficients - 22 taux

catégorie	Coef.	Mini	Moyen	Maxi
APA	150		-	15
APB	155	~	~	
APC	160	~	-	
APQ	165	60	-	
		Emb	CD	E
API A	170			+
API B	180			~

AP Agent productif niv. A-B-C ou Qualifié – API Agent professionnel 1er échelon

Encadré 4: Grille Renault en 1975: 4 coefficients - 10 taux

catégorie	Coef.	Taux d'embauche	Taux d'emploi
APB	165	АВ	CDE
APC	170	AB	CDE
APQ	175	AB	CDE
API	180	AB	CDE

Encadré 5: Aperçu des luttes sur les classifications à Renault de 1969 à 1978

remarques	extension	revendication	atelier	usine	durée	date
lock-out dans plusieurs usines	OS du Mans éconduisent les cadres	classe 6 en prépa. classe 7 en chaîne	326 OS trains arrière	Le Mans	8 jours	24 fév. 1969
lock-out partiel puis total	Occupation d'un atelier en riposte au lock-out	égalité avec autres ateliers travail à chaud	89 OS des traitements techniques	Le Mans	2 sem.	14-28 oct. 1969
lock-out dans toutes les usines	occupation du site du Mans 30 avril et de Billancourt 7 juin bagarres à Flins le 7 mai	classe supplémentaire	82 OS du ferrage	Le Mans	7 sem.	4 avril- 25 mai 1971
	grève des OP débuté par des grèves partielles des OS	égalité avec nouveau coefficients attribués aux régleurs	336 OP 650 OP	Sandouville Flins	1 sem. 8 jours	21-27 juin et 22-29 juin 1972
lock-out de 7000 OS à Billancourt, affrontements avec la maîtrise	partie de Billancourt, la grève s'êtend à Flins et Sandouville	accès au P1 F idem idem	380 OS 600 OS 300 OS	Billancourt Flins Sandouville (uniquement presses)	20 jours 12 jours 12 jours	21 mars-9 avril 29 mars-9 avril 1973
3 licenciements		paiement 100%	7000 OS	Billancourt	3 sem.	9-30 avril

1973.				jours de lock-out		
11-25 avrii 1973.	2 sem.	Flins	2000 OS sellerie et tôlerie	accès à classe 9 maxi pour tous P1F pour travaux les plus durs	échec à Flins	lock-out 17 avril 24 licenciements
juillet 1973	3 sem.	Flins	300 OP régleurs	classe équiv. au	OS	refus d'unité avec
11-17 fév. 1975	1 sem.	Billancourt	200 caristes coef. 180	1 seul P1 au caristes Flins	débrayage et défilés à Billancourt	3000 OS lock-outés
20-24 fév. 1975	5 jours.	Billancourt	sel. & méc. 800 OS	taux maxi pour tous; revalorisation des coef.		17 licenciements
10 fév 15 avril 1975	9 sem.	Le Mans	4000 OS participation 500 OP	250 francs pour tous	échec malgré débrayages	grève de l'enthousiasme = coulage des cadences, réduction horaires, lock-out dans l'usine
22 jan 9 fév. 1976	18 jours	Billancourt	80 OS des chaînes peint.			2 h chôm. par jour au Dpt 74
19 mars- 15 avril 1976	4 sem.	Billancourt	120 ouvriers de fonderie			
10-28 juin 1976	19 jours	Flins centre livreur	160 trav. pour tous		échec	procès d'un huissier cintre délégué CFDT
19-26 janvier 1977	1 sem.	Billancourt	500 OS chaînes ferrage		quelques débrayages	900 ouvriers au chômage
26 avril- 12 mai 1978	15 jours	Flins	130 OS des car. de sièges		échec mais souscription financière	production assurée ailleurs
19 mai- 27 juin 1978	6 sem.	Flins	550 OS presses	débrayage à	échec malgré débrayages à Flins. Grève avec occup. à 45 licenciements Sandouville	lockt-out 2 explusions par CRS

Source: D. Richter, CFDT Flins, document, *Grignotage des acquis ou progres social? L'exemple des classi-fications ouvrières chez Renault*, ronéo, 1980.

L'aperçu chronologique des conflits met en évidence les problèmes rencontrés dans les mobilisations contre le «taylorisme à la française», que ce soit la fréquence des conflits, la poussée sociale exercée par les OS sur les OP, les mobilisations désynchronisées des OS par rapport à la catégorie des OP, voire l'isolement des OS, ou encore le lien étroit avec les conditions de travail. Aussi montre-t-il que, s'agissant que de conflits localisés et parfois prolongés, ceux-ci avaient en même temps un impact réel sur la grille salariale. En 1971, la Régie Renault crée un statut «P1 fabrication» accessible aux OS3. En 1975, il ne reste plus qu'un seul taux P1 (contre 4 ou 5 auparavant). Progressivement, le coefficient plancher passe de 112 à 165 entre 1968 et 1975. De 56 taux différents jusqu'au P1, il n'en reste que 10. Le poids

relatif des ouvriers P1 passe de 7,2% en 1972 à 21,7% en 1979, et la plupart d'entre eux sont d'anciens OS. Ceux-ci voient leur poids relatif baisser progressivement dès le début des années 1970 (tableau 9).

À un moment donné, la notion d'OS disparaît même au profit de celle d'« agent productif », traduisant la volonté de désigner autrement cette catégorie du personnel. Le succès des grèves-bouchons se reflète dans l'évolution sociale des catégories. Malgré une répression donnant lieu à plus de 120 licenciements pour « faute professionnelle », ces grèves ont eu un effet « boule de neige » d'un site à l'autre et la direction, en refondant la grille de classification, décide en 1975 de désamorcer cette tension permanente.

Tableau 9: Répartition des OS et des OP à la Régie Renault (en %)

os	OP
72,2	27,8
77,4	22,6
68,3	31,7
54,8	45,2
	72,2 77,4 68,3

Source: CFDT Flins, document, Grignotage des acquis ou progrès social? L'exemple des classifications ouvrières chez Renault, ronéo, 1980.

Selon le nouveau directeur général de la Régie Renault de l'époque, la nouvelle grille refondue ne pourra plus être modifiée localement:

«Si tous les OS deviennent P1, les P1 voudront devenir P2, les P2, P3 et ainsi de suite. Déjà dans quelques secteurs des caristes exigent le P2, il y a dix ans, ils n'étaient qu'OS. [...] Par conséquent, il faut stopper cela, mieux vaut mourir d'une crise cardiaque que d'un cancer.» (cité *in* Richter, 1980, 1)

Cette attitude de fermeté à l'égard de la poussée sociale vers la requalification va crisper à son tour la maîtrise qui perd les moyens de gratifier les plus assidus. On peut s'étonner devant le fait que la nouvelle grille de 1975 ait reçu la signature de tous les syndicats, y compris de la CGT et de la CFDT. La raison est simple: l'ensemble des organisations syndicales cherchaient en fait à restaurer une logique de rémunération basée sur l'ancienneté. Ce qui n'était que partiellement acquis par la grille de 1975, puisque celle-ci combinait l'ancienneté avec le taux de présence (UPA ou unités de présence dans les ateliers). De fait, le principe «à travail égal, salaire égal» s'était laissé enfermer dans une logique méritocratique du labeur presté⁶. Ce syndicalisme paradoxal est en fait révélateur d'un certain nombre de problèmes d'action collective dont il est utile de présenter les grandes lignes.

^{6.} CFDT Flins, document 1980, op. cit.

Problèmes d'hétérogénéité sociologique et d'unité syndicale

Dans les ateliers, la création du statut P1 a contribué à exacerber les conflits au sein des collectifs de travail. Ce choix de la direction fut très critiqué par les syndicats CFDT et CGT, mais pour des raisons différentes. Selon la CFDT, la classe P1 n'était qu'une amélioration «en trompe-l'œil» puisqu'elle n'était accessible qu'à un dixième des OS. Pour les autres (CGT, FO), cette classe dévalorisait le statut des professionnels en les tirant vers le bas de l'échelle. Les premiers conflits sur les classifications éclatèrent après 1968 et avaient pour origine des situations très variées. Certains partaient de l'impossibilité d'obtenir une mutation sur un autre poste, d'autres contestaient des inégalités salariales entre des personnes réalisant des tâches équivalentes. De manière plus générale, la perspective de rester OS « à vie » devenait de plus en plus insupportable. Mais, faute de prise en compte syndicale réelle, c'està-dire pas seulement de manière incantatoire, les revendications des catégories en luttes se concentrent sur le droit de passage à une autre classe sur la grille. Ces conflits traduisaient donc également les limites du syndicalisme, notamment sa faible implantation parmi les immigrés. Un ensemble de facteurs ont pesé sur l'issue des conflits: à la composition sociale des collectifs de travail relativement hétérogènes s'ajoutaient les effets de la division du travail, des orientations de la CGT et de la CFDT divergentes ainsi qu'un apprentissage très inégal des conflits. Un survol de ces différents aspects permet aussi de mesurer tous les obstacles à l'action effective (Chemin et Lazergue, 1973).

Les contours ou les frontières d'un collectif se forment au travers de l'action. Cet aspect est parfaitement illustré par le cas du l'usine du Mans. Les OS y étaient en majorité d'origine rurale et les organisations syndicales bien implantées avec un taux de syndicalisation exceptionnel de 50 %. Tant la convergence sociologique entre les différents segments professionnels que l'unité intersyndicale s'y sont réalisées sans trop de problèmes. Le moment clef fut une grève prolongée de neuf semaines autour de la revendication d'augmentation de salaire uniforme qui a su unifier les OP et les OS par-delà les clivages socioprofessionnels (Richter, 80, 1, 141). Dans la région parisienne en revanche, les contre-exemples sont légion. En effet, tant l'unification des segments professionnels que l'unité syndicale s'y faisaient beaucoup plus difficilement. La grève des OP de Flins, en juin 1972, est révélatrice de ces problèmes. À son origine, il y avait les nombreux microconflits menés par les OS qui ont débouché sur des mesures ayant attisé les tensions au sein du personnel. L'augmentation des coefficients de régleurs, la création du P1F accessible pour les OS3 déclenchent la colère des OP qui mènent à leur tour une grève pour éviter d'être déclassés. Exprimant une volonté de se battre sans faire l'unité avec les OS, «car nous, on peut s'entendre avec le patron», ce conflit traduit bien le poids de l'identité catégorielle. En 1973, lorsqu'une nouvelle vague de grèves traverse le secteur de l'automobile, le problème de l'unité réapparaît dans plusieurs sites de production7. La catégorie des OP se trouve de plus en plus pressurisée par une maîtrise qui tend à limiter leurs interventions de maintenance alors que leurs connaissances augmentent avec la sophistication croissante des systèmes de travail. En effet, dans l'organisation du travail, une frange des OP devenait de plus en plus des techniciens (contrôleurs, ajusteurs, régleurs), tandis que d'autres (retoucheurs, magasiniers, caristes) se voyaient être «tâlonnés» par des OS, pour la plupart opérateurs de chaîne de montage. La catégorie des OS se subdivise elle aussi avec les anciens OS ayant obtenu le P1F qui «menacent» la cohérence des OP dans leur statut et ceux qui restent en bas de l'échelle.

Dans la région parisienne, la difficulté d'unifier ces segments est renforcée par le fait que les OP sont pour la plupart français, tandis que les OS sont majoritairement immigrés et qu'en sellerie ce sont souvent des femmes. L'exigence d'une reconnaissance de leur labeur et la possibilité d'accéder aux classifications supérieures montrait le refus de subir une ségrégation socioprofessionnelle à l'évidence xénophobe (Sayed, 1998).

L'unité des ouvriers par-delà les clivages culturels est un enjeu permanent

L'immigration est apparue massivement sur les chaînes après 1968 (Rerat, Petit et Baumann, 1975). En 1968, à Flins, sur un effectif «OS et manœuvres» de 10000, ils sont 3400 étrangers, répartis plus ou moins proportionnellement entre nationalités portugaise, marocaine, «africaine» et yougoslave. En 1972, les immigrés sont 8000 (dont plus de la moitié de Marocains) sur un effectif de 14000 «OS et manœuvres». Pour les syndicalistes CFDT, beaucoup de choses ont changé en quelques années:

«Parler de Flins 1973 comme de Flins 1968, c'est une erreur. Les Français combatifs de Flins 1968 sont dispersés entre les équipes en raison de l'extension géographique de l'usine quand ils n'ont pas été aspirés par la promotion (régleurs, chefs d'équipe). Le racisme, savamment entretenu par la maîtrise, a envahi et recouvert la combativité de beaucoup de grévistes de 1968. Les grévistes les plus actifs de 1968 sont rarement dans les luttes de 1973.» (Dubost *et al.*, 1973, 73)

Les difficultés des modes d'action sont multiples dans ce contexte. En cas de grève dure et illimitée, le patron se servait d'une arme efficace, le lock-out, retenant à plus de 20 kilomètres le personnel non gréviste. Les grèves-bouchons avaient un impact considérable sur la production, mais engageaient moins les autres ateliers («pourquoi faire grève si un atelier suffit à mettre en panne l'usine»). D'un autre côté, l'ampleur des actions menées par les OS immigrés démontre bien comment une catégorie a su développer une action collective par-delà les origines et les différences, qu'elles soient nationales, rurales, urbaines, linguistiques ou religieuses... L'hétérogénéité (ethnique, culturelle, sociale) n'est donc pas un obstacle insurmontable, et se voit donc relativisée dès lors que le rejet du statut d'OS cimente le groupe.

^{7.} D. Richter, «Les conflits de mars-avril 1973», in Bulletin d'entreprise PSU Directives, mai 1973.

Ceci montre à son tour comment le collectif se forme au travers d'une prise de conscience des conditions sociales d'existence et du sentiment d'injustice éprouvé par des semblables différents.

La politique patronale travaillait en permanence à la division

Selon les documents syndicaux de la CFDT, la direction cherchait dès qu'elle le pouvait à prolonger les négociations, afin de réduire l'impact de l'action en cours ou encore de privilégier la CGT — «à condition qu'elle sache faire le tri dans les revendications», comme disait Pierre Dreyfus, PDG de la RNUR — et afin de marginaliser les syndicats plus enclins à représenter les revendications des OS. Outre les arguments de type économique — «trop demander, c'est couler Renault face aux concurrents» —, la direction ne reculait pas devant les mesures de répression en s'appuyant sur le Comité de défense de la Régie⁸. Les différences entre Billancourt et Flins dans la manière de diriger ne sont pas sans effet sur l'orientation des structures syndicales. Faut-il y voir l'empreinte de l'action du directeur de Flins? Sans doute, car cet ancien de Simca Poissy y appliquait une politique paternaliste aux mêmes relents répressifs⁹. Ces différences rejoignent aussi les histoires des sites où le premier, bastion de la CGT, sédimente une action ouvrière structurée depuis le Front populaire (Badie, 1972, 69-110; Fallachon, 1972, 111-142) et l'autre est une usine récente située aux confins de la Normandie.

L'orientation syndicale n'est pas neutre

La construction d'un rapport de forces paraît hautement sensible à l'orientation syndicale, et il faut donc reconnaître que cette dernière forme bien, directement ou indirectement, un élément déterminant dans les choix de la direction sur le plan de la réorganisation du *process* de travail. Il n'est pas inutile de rappeler cette donnée éprouvée par beaucoup de syndicalistes et trop souvent négligée dans les recherches sociologiques sur la condition ouvrière ou la vie d'atelier.

Dans le secteur de l'automobile en France, le pluralisme syndical correspondait en partie à des implantations sociales différenciées, non seulement pour les cadres mais aussi pour la composante ouvrière. Ainsi, la CGT avait gardé une implantation prédominante parmi les ouvriers professionnels, tandis que la CFDT, animée par des professionnels et des techniciens, cherchait et trouvait parfois une implantation parmi les OS. Plusieurs conflits des années 1970 montrent que la CGT, en s'arc-boutant sur une position de principe, désertait en fait la question des classifications. Son opposition aux conflits des OS se justifiait au nom du rejet des «luttes catégorielles». De cette manière, elle ne prenait pas à «rebrousse-poil» une partie de sa base composée d'ouvriers professionnels, titulaires d'au moins un CAP, exerçant un métier acquis par la formation et qui acceptaient mal l'irruption des OS en leur sein. Il est vrai que l'absence de revendication d'augmentations salariales uniformisées

^{8.} Le Comité de défense de la Régie était une sorte de protosyndicat maison qui avait pour objectif de stabiliser la maîtrise et l'encadrement soudés par un patriotisme d'entreprise publique.

^{9,} H. Rolin, 20 Ans à SimcaChrysler, Messidor, 1983.

jouait un rôle dans la désunion entre OS et OP. Selon Daniel Richter, alors délégué CFDT et élu au comité d'établissement de Flins, «la grève de neuf semaines au Mans a été la seule a porter une revendication unifiante alors que les autres actions de grève, toutes aussi opposées aux inégalités les unes que les autres, tendaient à exacerber un comportement de privilégiés de la part des couches professionnelles» (entretien, mars 1997).

L'orientation politique de la CGT a eu autant de poids que son orientation strictement syndicale. Lors des élections législatives de 1973, en plein conflit aux presses à Flins et à Sandouville, elle a d'abord pris une attitude de temporisation puis, après la défaite de l'Union de la gauche, elle a été beaucoup plus combative sans toutefois dépasser son orientation catégorielle. Quant à la CFDT, elle soutenait systématiquement les actions de grève en essayant d'y développer les revendications unifiantes, mais sa capacité à peser dans le cours des actions était réduite par sa faiblesse numérique, la distance avec la masse des OS et sa faiblesse parmi les OP. Au total, il est évident que les organisations syndicales n'ont pas réellement pesé sur les transformations du travail. Au niveau du rapport au travail, beaucoup d'OS délaissaient la formation professionnelle puisqu'ils ne croyaient pas à l'existence de débouchés correspondants, étant donné le racisme ambiant. Les quelques expériences d'enrichissement des tâches étaient souvent perçues comme un marché de dupes où l'intensité du travail augmentait sans que le travail soit moins monotone pour autant (voir 3º partie, chapitre 9 sur le cas de RVI). L'attitude des OS oscillait dès lors entre une aspiration à la reconnaissance et le rejet d'un travail qui sera toujours aliénant.

Au début des années 1980, quand le chômage temporaire « pour raisons économiques » a fait son apparition, la proposition de la CFDT de transformer ces jours chômés en congé de formation butait sur l'incompréhension de ceux qui préféraient un jour de congé supplémentaire. Or, cette attitude, que l'on pourrait désigner paradoxalement comme *gorzienne*¹⁰, ne résolvait nullement le problème:

«Admettre implicitement la coupure temps de travail-temps libre, la séparation travail répétitif dévalorisé et le travail créatif (manuel et intellectuel), n'est-ce pas abandonner un aspect essentiel de la lutte de classe?» (CFDT-Flins, 1980, 15)

On serait tenté d'acquiescer car cet aveu d'impuissance laisse effectivement le champ libre au maintien d'une division sociale du travail qui prendra quinze années plus tard une forme tout aussi inégalitaire avec la segmentation sociale entre les stables et mobiles".

^{10.} Nous entendons ici une orientation à l'égard du travail qui considère celui-ci comme irrémédiablement hétéronome ou coercitif, situant l'espace d'autonomie dans le hors-travail et l'extension de cette autonomie dans le prolongement de la réduction du temps de travail.

^{11.} En mars 1983, toutes les organisations syndicales, CGT comprise, signent un accord modifiant la classification de 370 000 OS et OP de la branche avec une revolarisation moyenne de 1,5% et un système d'évolution de carrière faisant dépendre l'évolution salariale/professionnelle de critères individuels tels que la polyvalence, « qualités personnels d'adaptation » ou contribution active aux améliorations susceptibles d'accroître la compétitivité (in *Travail*, n° 2-3, p. 12).

Les dernières luttes?

La dernière vague importante de grèves dans l'automobile date du début des années 1980, sous le gouvernement de Pierre Mauroy. Il faut souligner qu'en dehors des modifications apportées à la grille de classification l'organisation du travail taylorienne «à la française » n'avait absolument pas évolué. Une enquête du ministère du travail en fournit des éléments chiffrés. En 1979, le taux de participation financière à la formation professionnelle se situait dans l'automobile à 1,79% de la masse salariale alors que la moyenne dans l'industrie était de 2,80 %. En 1978, dans le secteur de la fabrication, les OS et manœuvres représentaient respectivement 57,2% et 5,5% et les ouvriers qualifiés 29,4% du personnel. À l'évidence, la segmentation de la force de travail selon une qualification imposée par le poste de travail était restée en vigueur depuis le début des années 1970 (Durand, 1978; Volkoff et Molinié, 1978). De même que les conditions de travail pénibles et dangereuses, puisque 15% de l'effectif avait obtenu le statut d'invalide pour cause d'accidents de travail (Daniellou, 1982). Plus globalement, pour l'ensemble de l'industrie, les contraintes de temps automatiques (chaîne, cadence machine) touchaient 57 % des ouvriers de fabrication et 55 % des OS, tandis que la répétition d'une série de gestes ou d'opérations concernait 48 % des ouvriers français; 60 % des ouvriers étrangers, 73 % des ouvrières, 76 % des OS de fabrication et 84 % des OS faisant de la manutention (Volkoff et Molinié, 1978). Seulement 32 % des ouvriers (OS et OP) entendaient quelqu'un leur parler à deux mètres et 50 % faisaient état de la saleté sur leur poste de travail. Près de six OS sur dix déclaraient risquer des blessures sur machines. Sept sur dix travaillaient debout et un sur cinq dans des postures pénibles.

Un bilan des nouvelles organisations du travail confirmait ce diagnostic (Daniellou, 1982). En effet, les expériences dites « posttayloriennes » demeuraient très marginales par rapport aux effectifs du secteur. De plus, elles ne touchaient principalement que les secteurs à faible production journalière (l'assemblage des poids lourds et des véhicules utilitaires). Le phénomène d'autoaccélération se pratiquait régulièrement. Sur les postes fixes, il s'agissait d'assurer, au prix de cadences très supérieures, la production bien avant la fin de l'équipe, tandis que sur chaîne elle donnait lieu à la pratique du travail « par vagues » laissant à tour de rôle l'un ou l'autre profiter des pauses clandestines. On peut en déduire que la marginalité des expériences d'enrichissement du travail reflète en creux l'utilité de pratiques de travail utilisant l'écart entre travail prescrit et travail réel. Précisons néanmoins que nous parlons ici d'utilité pour signifier comment ces pratiques forment une source d'efficience pour une production taylorisée et des relations de travail de type paternalistes traditionnelles.

Il serait erroné d'opposer les revendications quantitatives ou salariales et celles que l'on nommerait «qualitatives», parce qu'elles concernent les conditions de travail. Les grèves sur les grilles de classification étaient également des grèves contre

une certaine rigueur salariale12. Mais quelques années plus tard, au début des années 1980, les licenciements et le chômage technique ont émergé comme questions de première importance. La progression des ventes de véhicules se tassait à 1,5 %-2 % par an, tandis que les gains de productivité se situaient encore aux alentours de 5 %. Selon les calculs établis par la CFDT, sans réduction du temps de travail, un sureffectif de 3% à 3,5% par an apparaîtrait, ce qui se traduirait par 4000 postes de travail à supprimer par an au niveau de la Régie. Les directions d'entreprise de Renault, Peugeot-Citroën et Talbot-Simca le savaient et avaient déjà initié en 1978 leur politique de réductions des effectifs. Les OS immigrés étaient les premiers à en subir les effets. Ainsi, entre 1978 et 1980, 20 % des immigrés de Citroën, 12,5 % de ceux Talbot et 7,4% de ceux de Renault ont quitté les usines sans être remplacés. Ces licenciements n'étaient pas tous économiques: à Talbot-Poissy, entre 1978 et 1980, 3 450 personnes ont été licenciées pour sanctions. Le système mis en place à l'époque de Giscard d'Estaing des «aides de retour» était complété par celles des firmes et le cumul des deux pouvait dépasser 35 000 francs de l'époque. Même si ces mesures n'ont eu que peu de succès parmi les ouvriers immigrés, elles ont certainement exacerbé un climat social déjà empreint de racisme. Certaines directions d'entreprise parlaient de «francisation» nécessaire des postes de travail en période de chômage. D'autres, comme le PCF, parlaient de «produisons français et achetons français 13 ». Peugeot, le constructeur le plus fragilisé alors par les méventes, dut par conséquent procéder aux premiers licenciements massifs dans son usine récemment rachetée à Chrysler, faisant chuter les effectifs de 27000 en 1977 à 17500 fin 1981.

C'est dans ce contexte que, de l'automne 1981 au printemps 1983, de nombreux conflits vont toucher la plupart des usines de montage de Renault, Peugeot, Citroën et Chausson. Par-delà des situations locales, des traits communs se dégagent: partout, l'organisation du travail avait été resserrée, les cadences augmentaient, les postes de travail étaient reconfigurés ou supprimés. Mais derrière ces traits communs se posait à nouveau la difficulté d'unification des revendications partielles ou locales. Comment les organisations syndicales pouvaient-elles se faire l'écho de la revendication des peintres de Billancourt, exigeant une prime spéciale sur les fourgonnettes R4 parce que les postures étaient plus pénibles, avec celles des ouvriers en chaîne de mécanique exigeant une meilleure évolution de leur carrière? Après les premiers conflits à Renault-Sandouville et à Billancourt en septembre 1981, un long conflit éclatait fin octobre sur le site de Peugeot-Sochaux. Plusieurs exigences se trouvaient au centre de ce conflit qui allait durer cinq semaines, allant d'un contrôle sur les cadences (par l'affichage du temps de cycle et des quotas quotidiens de production) à la suppression du fichage du personnel, en passant par la réduction du temps de

^{12.} Ainsi, la grève du printemps 1975 avait été déclenchée après le refus de la CGT et de la CFDT de signer l'accord Renault limitant la hausse des salaires à la progression de l'indice des prix (5%).

^{13.} D. Richter, les travailleurs immigrés dans l'industrie automobile, in *Migrants-Créteil*, publié in D. Richter, *La Révolte des ouvriers de l'automobile*, t. 2, p. 135-137.

travail et un rattrapage salarial. La mise en œuvre d'une augmentation de la productivité de 4 % avait amorcé un conflit intense qui demeurait néanmoins circonscrit aux ateliers de carrosserie. La question des salaires, du temps de travail et des relations professionnelles fut donc renvoyée au niveau de l'entreprise. La seule exigence prise en compte fut de rendre publiques les cadences et d'accepter une vérification de la charge de travail (Travail, 1983; Hatzfeld, 2002: 494-500). D'autres conflits débouchaient sur des avancées sociales plus substantielles. Ce fut le cas de MCA (filiale de Renault à Maubeuge) où, fin janvier 1982, la grève de sept jours est particulièrement massive, unitaire et populaire jusque parmi l'encadrement. La direction de cette filiale nouvelle de Renault, anciennement filiale du groupe Chausson, cède finalement en acceptant d'aligner les horaires (suppression des trois huit du samedi, réduction du temps de travail, congés d'ancienneté) sur ceux de Renault. À Flins, les conflits rebondissent d'un atelier à l'autre durant le printemps 1982. Les résultats obtenus sont significatifs: affichage des cadences avec effectifs correspondants, communication des temps individuels d'opération, accolement de la cinquième semaine aux congés annuels (populaire parmi les immigrés) et la mise sur pied d'un système de formation est ressentie par les OS comme la première victoire importante.

Ce sentiment de victoire a eu un impact important au sein du groupe Peugeot-Citroën. Dans un contexte de changement politique, les immigrés OS participent pour la première fois aux actions de grève chez Citroën-Aulnay. Ces grèves étaient auparavant très minoritaires en raison d'un système paternaliste-autoritaire qui s'appuyait sur le syndicat maison CSL et qui combinait politique de contrôle social avec clientélisme¹⁴. Jusqu'en 1982, aucune grève n'avait touché ce bastion patronal où les salaires étaient inférieurs de 18 % par rapport à ceux de Renault et où les immigrés ont été en grand nombre (67 % de l'effectif total). La grève à Aulnay cumule les revendications déjà émises lors des conflits au sein des autres usines, mais y ajoute la création d'une commission des libertés veillant au respect des libertés syndicales. Après cette grève, la CSL voit son hégémonie s'effondrer, elle ne recueille plus que 33 % des suffrages contre 80 % auparavant, tandis que la CGT passe de 9 % à 57 %.

Peu après, l'usine de Talbot-Poissy connaît d'identiques mouvements de révolte. Dans cette usine, tour à tour filiale de Ford, de Chrysler et de Talbot-Simca pour finalement entrer dans le giron de Peugeot en 1976, la direction s'est toujours appuyée sur la CSL tout en ayant concédé une activité minimale aux autres syndicats. Elle comptait également un fort contingent d'immigrés (44 % de l'effectif) et les subventions au comité d'entreprise y dépassaient le double du montant alloué à celui de Renault, permettant ainsi à la CSL de distribuer aux ouvriers les plus dociles prêts, subventions de logement et autres cadeaux. Le conflit tourna vite à l'épreuve de

^{14.} En présidant le comité d'entreprise, la CSL utilisait les œuvres sociales pour s'attacher le soutien des effectifs immigrés tandis que des nervis menaient des opérations de commando frappant les militants syndicaux. Voir *Travail* (1983, 17).

force. Au sujet des libertés, les revendications étaient similaires à celles de Citroën mais, en raison des pertes d'emplois essuyées depuis plusieurs années, elles s'étendaient aussi à l'exigence de la garantie de l'emploi, notamment par la réduction du temps de travail.

L'arrivée au pouvoir de l'Union de la gauche a entraîné un certain attentisme, notamment sur le plan de l'efficacité des politiques anticrise que le gouvernement annonçait. Mais le changement de majorité donnait aussi l'espoir que les relations de travail allaient réellement pouvoir changer, y compris pour les plus exploités. Ce qui explique pourquoi cette vague de grève post-1981 a vu les travailleurs immigrés se mobiliser massivement. C'était là une façon d'exprimer leurs «suffrages», après celles et ceux qui avaient voté le 10 mai 1981. Exception faite de MCA-Maubeuge et du conflit de Sochaux, les usines de province avec les «immigrés de l'intérieur» n'ont pas suivi cette révolte des OS. En revanche, en région parisienne, la large présence des immigrés conférait à ces conflits une dynamique majoritaire. Les immigrés représentaient 67% du personnel ouvrier à Aulnay, 44% à Talbot-Poissy, 39% à Flins, 52 % à Chausson et 39 % à Billancourt (Richter et Lauret, 1983). Le caractère majoritaire de ces grèves était nouveau par rapport aux conflits des années 1970. L'apparition de porte-parole immigrés, délégués pour la plupart, s'exprimant en français et en arabe, faisant parfois référence au Coran, confrontait l'opinion publique et le monde politique avec une réalité qu'elle avait toujours niée. Ces conflits étaient souvent très durs, émaillés de heurts avec les syndicats de la CSL et avec des commandos composés d'anciens de l'OAS. Contre leur gré, les pouvoirs publics ont été obligés d'intervenir pour apaiser la situation (Benoît, 1982), tandis que les partis de droite ont déclenché une campagne alarmiste sur la mort prochaine de l'automobile française et le «danger islamiste». Les grèves des travailleurs immigrés dérangeaient tout le monde, y compris le PCF, qui ne voulait pas se voir mis en cause pour sa participation gouvernementale15.

Mais au bout du compte, malgré la «dignité retrouvée», cette phase de luttes n'a pas davantage pesé sur les transformations du travail en cours. Les effectifs vont poursuivre leur chute et c'est seulement plus tard que les nouveaux dispositifs patronaux commenceront à se mettre en place: cercles de qualité, travail en groupes, enrichissement des tâches via la polyvalence. Ces aspects, que nous développerons dans les chapitres suivants, n'ont pas été immédiatement perçus comme une nouvelle menace par les organisations syndicales. Pour les responsables CGT et CFDT, les grèves, à travers une exigence d'évolution professionnelle, avaient mis en cause le taylorisme mais sans que soit perceptible un projet de division du travail alternatif. Observant que la multiplicité des causes de conflits a participé à la structuration du champ syndical et au choix des axes revendicatifs principaux – réduction du temps

^{15.} Le gouvernement Mauroy exhorte tous les acteurs à revenir à la paix sociale: «Les principales difficultés sont posées par des travailleurs immigrés dont je ne méconnais pas les problèmes mais qui, il me faut bien le constater sont agités par des groupes religieux et politiques qui se déterminent en fonction de critères ayant peu à voir avec les réalités sociales françaises.» (Richter & Lauret, 1983, 32)

de travail, salaires, conditions de travail, grilles de classification, libertés démocratiques et syndicales –, Daniel Richter note que l'absence d'un projet alternatif en matière de division et d'organisation du travail posait une lourde hypothèque. Son diagnostic sur les limites des conflits sociaux nous paraît pousser l'analyse plus loin:

«Le risque est grand que ces épreuves de force, faute de perspectives globales, ne finissent par constituer autant d'impasses. [D'autant que] dans la situation économique actuelle [on est alors en 1984] les travailleurs de l'automobile ne pourront pas se dérober à la question de la compétitivité. Comment partager les fruits du travail dans un contexte de concurrence exacerbée ou bien comment sortir des contraintes de cette concurrence? Peut-on rendre compatibles à court terme les aspirations des OS et des lois du marché capitaliste ou faut-il imaginer les moyens pour rompre au moins partiellement avec ces lois?» (entretien, op. cit.)

Si les conflits sociaux de l'automobile ont servi de révélateurs à des questions de stratégie et d'orientation syndicale, on voit aussi leur incapacité à sortir de l'ornière que forme la grille de classification:

«Les conflits réapparaissaient mais à chaque fois, devant l'intransigeance patronale, l'exigence du passage à la catégorie supérieure paraissait être l'objectif plus accessible que de changer l'organisation du travail.» (Richter, 1983, 34)

En filigrane, on voit émerger les réponses respectives de la CGT et de la CFDT: pour la première, une alternative adéquate à la crise se compose d'un projet industriel articulé au programme keynésien anticrise avec hausse des salaires; tandis que pour la CFDT un « nouveau cercle vertueux » de croissance devrait s'appuyer sur une « transformation du travail » via la polyvalence et l'enrichissement du travail, rendu possible par une véritable politique de formation. Ce sera le sens attendu de l'« accord à vivre » signé à la fin des années 1980, échangeant la réduction du temps de travail mineure, professionnalisation du travail contre la flexibilité et les unités élémentaires de travail. Entre-temps, la baisse des effectifs chez Renault se sera chiffrée à plus de 15000 personnes. Quant à la réduction du temps de travail, nous la retrouvons vingt années plus tard sous une forme qui laisse songeur le lecteur des textes des années 1970, tant le paradigme de la flexibilité s'est imposé depuis lors.

Chapitre 5

L'automatisation ou l'expulsion du travail vivant

Dans l'industrie automobile, les débuts de la robotisation datent de la fin des années 1970. Pour bon nombre d'observateurs, il s'agissait d'une nouvelle ère technologique marquée par les microprocesseurs et la production assistée par ordinateur (Coriat, 1990, 35-70; du Tertre et Santilli, 1992). La robotisation s'inscrit néanmoins dans une séquence plus longue d'automatisation qui a débuté au cours des années 1950, lorsque la ligne transfert et la machine-outil à commande numérique ont fait leur apparition (Naville, 1963). Après ce « premier âge » vint celui des années 1960-1975 avec l'informatisation partielle des commandes de processus. Le troisième âge combine les ressources des périodes précédentes en fusionnant l'informatisation et la machine-outil numérisée pour donner lieu à la robotisation. Elle sera suivie d'une automatisation du flux de production reliant et intégrant des sous-ensembles auparavant dissociés. Les effets de la robotisation sur le travail ne sont pas sans équivoque car celle-ci fait disparaître certaines opérations tout en faisant appel à une maind'œuvre moins qualifiée pour d'autres opérations et plus qualifiée pour des opérations de programmation et de maintenance et surveillance.

Par-delà cette question déjà amplement étudiée (Coriat, 1989), nous voudrions mettre en évidence comment l'introduction de la robotisation n'a jamais été neutre socialement et toujours codéterminée par les antagonismes entre management et collectifs de travail. L'introduction des premiers robots chez Renault, Fiat et Volkswagen, tout comme l'automatisation de l'emboutissage chez Toyota, valident à notre avis cette hypothèse. Ces exemples concernent la période 1978-1985, période pendant laquelle il s'agissait d'innovations dans le *process* de production. Nous n'avons pas sélectionné d'exemples d'automatisation plus récents (1985-2005), à la fois parce qu'il s'agit de modernisations au sein du même paradigme de la robotisation mais aussi parce que l'innovation fondamentale de la période suivante se situe davantage sur le plan organisationnel avec notamment le *teamwork*.

Automates, manipulateurs et robots

Pour l'automobile, l'introduction de la ligne transfert et de la machine-outil spécialisée a certainement bien plus modifié les *process* de production que le robot. Les tâches complexes furent réduites à des opérations simples avec des dispositifs électromécaniques guidés de manière automatique. Cette simplification des opérations permettait ensuite une démultiplication de machines alignées et enchaînées les unes aux autres par le convoyeur ou d'autres procédés comme le chariot filoguidé (Coriat,

op. cit., 39). Quels liens techniques existait-il entre les manipulateurs (sorte de robots de la première génération) et les machines à commande numérique (MOCN) développés lors de la seconde guerre mondiale? La MOCN s'était répandue rapidement aux États-Unis car elle avait un avantage certain sur son concurrent d'alors, le système record playback (littéralement enregistrement-répétition) (Noble, 1986). L'efficacité de ce dernier dépendait du geste original réalisé par un ouvrier professionnel programmant l'automate alors que la MOCN fonctionnait avec une programmation logarithmique. Si elle était plus onéreuse et exigeait une durée de mise au point plus longue, elle avait l'avantage de contourner le besoin de faire appel à la dextérité et au savoir-faire professionnel (Gille, 1978; Noble, 1986). Trente années plus tard, il semble logique que le robot, en tant que nouvelle génération de machines-outils automates, n'allait ni davantage être programmé par l'ouvrier dans l'atelier ni induire une requalification du travail direct.

Les machines-outils automates de la période 1978-1983 ne réalisaient que des opérations simples (coupure, soudure) et de manutention (transport). Mais sans l'aide de la microélectronique, ce n'étaient que de simples manipulateurs «très rigides, programmés pour une seule opération; ils étaient totalement asservis et ne pouvaient que répéter la même opération de manière infinie et "aveugle"» (Coriat, op. cit., 52). Ces «manipulateurs» ne se substituaient donc qu'à un certain nombre d'opérations. La définition de la Régie Renault éclaire cette réalité. À l'inverse du manipulateur, «le robot est une machine automatique universelle destinée à la manipulation d'objets (outils ou pièces) et dotée d'une capacité d'apprentissage d'un comportement type, de la faculté de saisie de l'environnement (perception) et de la faculté d'analyse de l'information ainsi obtenue, et, enfin, de la possibilité de modifier son comportement type» (RNUR, 1979, 41).

La rigidité des manipulateurs supposait une maîtrise entière de l'environnement direct, de la circulation des pièces et en ce sens aucun aléa dans le flux de la production. Afin de faciliter le déroulement des opérations, l'organisation de la production devait être réaménagée à bien des endroits. Lorsque les lignes d'usinage pour les blocs-moteurs avaient fait leur apparition dans les années 1950, les processus d'organisation avaient déjà été ordonnés autrement pour rendre possible la succession d'interventions automatisées. L'enquête d'Alain Touraine sur le travail chez Renault en témoigne de manière détaillée:

«On hésite à parler encore de machines; on parlerait plus volontiers de chaînes automatiques. Jusqu'alors, la pièce allait au-devant de la machine, quittait le transporteur, était fixée sur un montage inséparable du plateau de machine. Le rapport est maintenant inversé. La pièce et son transporteur constituent l'élément central; la machine est orientée par rapport à la pièce, elle-même solidaire du convoyeur; elle se déplace pour effectuer son travail. Ceci n'aurait pas été possible sans l'éclatement de la machine universelle en machines spécialisées.» (Touraine, 1955, 35)

Au début années 1980, l'usage de manipulateurs et des robots de la première génération va d'abord concerner les tâches de fabrication, d'usinage et d'emboutis-sage. Elle aura donc pour conséquence de réduire le nombre de postes de travail d'ouvriers qualifiés ou professionnels. La seconde génération de robots introduite entre 1985 et 1990 autorisera une production plus diversifiée et donc plus flexible quant aux modèles et aux pièces. Tout comme pour d'autres innovations technologiques, elle s'est organisée en fonction de coordonnées structurelles du secteur automobile, à savoir la difficulté croissante de vendre des grands volumes sur des marchés de renouvellement. La robotisation devait donc être compatible avec une diversification, avec la production de petites séries, un raccourcissement du cycle de vie du produit et une standardisation des composants.

Les premiers robots chez Renault: de la résistance à l'adaptation

La monographie de Renault-Douai réalisée entre 1979 et 1983 par Claude Dubar et Christian Mahieu illustre parfaitement la première phase de robotisation encore expérimentale (Dubar et Mahieu, 1983, 32-38). S'agissant de l'une des premières expériences de robotisation en situation réelle chez un constructeur français, la participation des militants CGT à cette enquête a permis d'y intégrer une série d'informations précieuses sur l'impact sur les conditions de travail et d'emploi.

L'installation des premiers robots en 1976 coïncida avec la reconfiguration de la chaîne de montage pour la R14. Leur activité se substitue alors uniquement à certaines tâches manuelles en tôlerie (soudure) tandis que le pilotage du robot se faisait encore au moyen de téléscripteurs. Leur installation avait eu comme condition préalable la mise en place d'un plateau de travail pour le montage du groupe moteur, fixé sur chariot élévateur et autorisant le soudage par en dessous et sur les côtés (ibid., 34). En 1974, peu avant cette phase expérimentale de robotisation, Renault avait restructuré la chaîne dans l'optique d'une organisation de travail moins taylorienne. Le «tronçonnage» de la chaîne en mini-modules regroupant une trentaine de personnes avait rendu possible l'allongement des temps de cycle de six à douze minutes ainsi que la formation de sous-ensembles en tôlerie et dans l'atelier d'emboutissage. Cela étant, « le tronçonnage des chaînes et la part accordée au prémontage s'accompagnaient d'une parcellisation des tâches, facilitant l'automatisation ultérieure des opérations » (ibid., 34-35). Malgré des objectifs «posttayloriens » fort louables aux yeux de bon nombre d'acteurs et d'observateurs, le diagnostic de ces premières expériences ne semblait pas très positif:

« Tout se passe comme si l'automatisation, loin d'améliorer les conditions de travail, contribuait à les aggraver en renforçant les cadences et la parcellisation des

^{1.} L'enquête fut publiée dans la revue *Société française* de l'Institut de recherches marxiste, lié au PCF. Elle forme en même temps un document historique des analyses sur cette question, dont la ligne générale va à l'encontre des craintes de pertes d'emploi tout en mettant en évidence les effets négatifs sur les conditions de travail. L'enquête souligne l'utilité d'une gestion participative sur la qualité de la modernisation technologique et des relations de travail mais ne verse pas dans l'optimisme technologique non plus.

tâches dans les secteurs non automatisés. Mais, en fait, la réalité est plus contradictoire. L'automatisation de certaines opérations physiquement très pénibles (soudure) jointe au maintien de chaînes courtes, parallèles et tronçonnées permet les évolutions ultérieures du système aussi bien dans ses dimensions techniques (reconversion rapide des installations sur d'autres modèles) que dans son organisation sociale (limitation des perturbations provoquées par les changements de cadence, redéfinition des postes et variations d'effectifs). Cette première phase d'automatisation – dite de substitution – s'accompagne d'un renforcement de l'exploitation dans le cadre de la gestion capitaliste. La substitution de travail mort au travail vivant sert principalement à intensifier le travail vivant et s'accompagne d'un recours croissant au travail intérimaire.» (*Ibid.*)

Après avoir soutenu les débrayages en 1978 contre les cadences élevées, la CGT obtient la majorité des suffrages au comité d'entreprise. Il faut souligner que Renault-Douai fut une usine «antigrève», ouverte peu après les événements de 1968 et ayant pour objectif de doubler les installations d'emboutissage de Billancourt et les chaînes de montage de Flins. En même temps, elle fournissait à la RNUR un terrain d'expérimentation «vierge» de la culture syndicale parisienne. La méthode d'introduction des innovations technologiques s'ajuste rapidement à ce changement de majorité. Les interventions de la CGT auprès de la direction étaient relayées par une diffusion de l'information auprès des salariés et des réunions par section pour présenter les nouvelles installations et la réorganisation qui en découlait. Une opposition «constructive» contre la dégradation des conditions de travail s'était structurée. Dès 1980, l'automatisation concerne l'ensemble des activités de fabrication allant de l'emboutissage jusqu'au montage mécanique:

«Le processus d'automatisation se caractérise par sa globalité: les transformations au niveau de l'assemblage-tôlerie (robotisation) sont liées à celles qui interviennent à l'emboutissage (automatisation des lignes de presse) et à la mise en place d'un contrôle informatisé du montage (pilotage, suivi, assistance de la production). Dans tous les cas, les mêmes objectifs sont poursuivis : réduction notable du nombre d'opérations et des temps de montage, souplesse d'utilisation et adaptabilité à un ensemble de modèles, décentralisation de la décision.» (Ibid.)

Mais de nombreuses opérations resteront encore manuelles, notamment en sellerie et au niveau de l'assemblage. L'automatisation s'était donc diversifiée, variant selon les secteurs et ne concernant qu'une partie des ouvriers de l'usine. La gestion d'ensemble du *process* s'était également modifiée, même si cela ne fut pas perçu par les collectifs de travail comme faisant partie de la robotisation. La saisie et le traitement de l'information en «temps réel» transformait pour l'encadrement et les techniciens les modalités de régulation des installations et de contrôle. Selon Dubar et Mahieu, il s'agissait là d'une restructuration qui «met[tait] en jeu l'ensemble des processus de décision et constitu[ait] la base matérielle et productive des expérimentations de la toute dernière période».

Après les conflits contre l'intensification du travail, la méthode d'implantation fut plus pragmatique en associant les organisations syndicales. Baptisés «groupes autonomes» ou encore «nouvelles formes de travail», plusieurs groupes furent mis en place parallèlement à l'introduction d'automatismes (bras et empileurs) supprimant des tâches de manutention. Pour la direction, les objectifs de cette expérience étaient multiples: réduction du nombre de retouches (qualité); amélioration de la productivité de la ligne et notamment des taux d'engagement des machines (quantité); meilleure maîtrise des coûts d'exploitation (prix); développement du sens des responsabilités individuelles et collectives des opérateurs et de l'encadrement et des syndicats. Auparavant, l'atelier était organisé en postes individuels sur presses en fonction de l'état des lignes (en arrêt, en fonction, en changement de fabrication), ce qui entraînait un changement permanent du personnel. Le projet alors mis en pratique était fondamentalement différent : désormais, les lignes étaient moins nombreuses mais utilisées en permanence par trois équipes (deux la journée, une la nuit) de six opérateurs (un surveillant, un vérificateur, trois magasiniers et un opérateur tournant suivant les pièces) entièrement autonomes de l'organisation de leur travail. Les professionnels d'entretien disposaient dorénavant d'une cabine d'intervention avec des équipes fixes composées de quatre professionnels (deux électriciens, un mécano, un chef d'équipe).

Aux yeux des auteurs de l'étude tout comme de la CGT, le bilan tiré de cette expérience semblait réellement positif. Un militant CGT disait que «les gars sont amenés à faire des tas de choses qu'ils ne faisaient pas et si les machines ne travaillent plus, ils ont plus de pauses et leur boulot est bien plus intéressant» (ibid., 36). En conséquence de quoi, le taux d'absentéisme a diminué de 11 % à 3 % tout comme le nombre de défauts et retouches à faire. La direction, répondant avec des primes de productivité, sur la base des résultats évalués, s'était heurtée au refus des OS dont la revendication était claire: «Nous ne voulons pas de chèque mais passer P1,» Après avoir participé de manière volontaire à l'expérience «sans garantie de retour», les OS voulaient voir leur savoir-faire ainsi reconnu. Et cette reconnaissance portait ses fruits puisque le chef de département se disait content de ne plus devoir se préoccuper des cadences car les «opérateurs sont devenus des sources d'information extrêmement performants sur les micro-incidents». Auparavant, lors de la moindre perturbation, la chaîne s'interrompait et le régleur arrivait; la nouvelle méthode permettait aux opérateurs d'intervenir activement au niveau du diagnostic des mises au point et même de certaines petites réparations. En même temps, des tensions avaient vu le jour à partir de la redéfinition du travail des professionnels d'entretien. Dans l'étude de Dubar et Mahieu, ces tensions s'assimilaient d'abord à une «grogne des ouvriers professionnels, privés de leurs tâches et confrontés au partage de leur savoir», ou encore une perte de fonctionnalité pour l'encadrement qui n'intervenait plus dans l'organisation et le contrôle direct du travail.

À l'époque, la robotisation était appréhendée sous l'angle de l'emploi² uniquement alors qu'il fallait également intégrer dans l'analyse les conditions de travail en lien avec l'organisation du *process*. Un témoignage d'inspecteur du travail datant de la même époque sur les risques d'accident souligne la persistance de risques³:

«La plupart des accidents d'alors avaient lieu pendant l'apprentissage ou la maintenance. Ainsi, pour les robots de soudure, bien que la position soit d'opérer de l'extérieur de l'enceinte, l'opérateur vient se placer près du robot. Les intervenants éprouvent ce besoin d'approche du robot pour éviter les erreurs de paralaxe, lors du repli axe par axe. L'opérateur est amené à observer et à accompagner le robot dans ses déplacements.» (Lenoir, 1985, 19-22)

Puis, sur une presse à découper dont toutes les fonctions sont réglées par un automate et une logique programmée, il constatait « que l'on provoquait dans certains cas un déclenchement intempestif du cycle en faisant certaines fausses manœuvres avec les doubles commandes. Les dangers de cisaillement, de collision, d'écrasement, sinon de projection d'outils ou de tentatives faites par le robot de se désengager, etc. [...] Les robots créent dans leur espace de travail une zone de risque.» (op. cit.). La robotisation ne réduit donc pas seulement le nombre de postes insalubres, dangereux ou pénibles, mais fait apparaître de nouveaux risques:

«Si la production est facilitée, il n'en va pas de même en amont et en aval. On constate souvent que des postes d'approvisionnement des lignes de production, de nettoyage des installations ou de reprise des pièces non conformes s'effectuent dans de bien piètres conditions.» (*Ibid.*)

Une anticipation peut même se lire dans les jugements de cet inspecteur: «À l'avenir, ce travail ne sera pas forcément fait par des salariés de la même entreprise.» En effet, les entreprises pourront plus facilement avoir recours à la sous-traitance et se concentrer sur leur « métier de base » et la spécialisation, et absorber ainsi les coûts d'investissement parfois importants. «Il en résulte des conditions de travail imbriquées et interdépendantes avec parfois 10 % à 12 % des effectifs travaillant sur le site mais salariés par d'autres employeurs.» Si la robotisation a fait disparaître des postes «pénibles » et « usants », ses effets ne se limitaient pas à cela : de nouvelles divisions du travail allaient bientôt saper les collectifs de travail.

Fiat-Mirafiori ou la rationalisation par l'épreuve de force

Que la question de l'automatisation contienne de fortes dimensions sociales, cela s'est vérifié pour la première fois à grande échelle dans les usines de Fiat à Turin. Tout comme à Renault-Douai, la robotisation y a connu une première phase expéri-

^{2.} Ainsi, pour Benjamin Coriat, dans un entretien publié le 24 novembre 1983 dans *Libération*, la robotique est à la fois indispensable pour contrer un déclin économique et sera, faute de gestion sociale et de RTT, source de pertes d'emplois et de dualisation sociale.

^{3.} Christian Lenoir, «La face cachée des nouvelles technologies», Travail, n° 10, novembre 1985, p. 18-29.

mentale (1975-1979). Cette période correspondait pour ce site de Mirafiori à une sorte de «trêve armée » après plusieurs années de « guérilla sociale » initiées par l'automne chaud de 1969. La direction semblait camper sur ses positions tout en acceptant le rapport de force à l'issue d'un mai rampant dans les usines (Revelli, 1989; Vogel, 1991). Elle renonçait même à s'opposer au contrôle sur l'organisation du travail exercé par les structures syndicales et leurs collectifs de base. L'introduction de la robotique s'est faite au nom de l'enrichissement du travail et elle se fera d'emblée de manière globale, en liaison directe avec la réorganisation des chaînes. Expérimentés en 1978 dans l'usine de Rivalta, deux robots de conception Fiat, le Robogate et le Digitron allaient assumer un ensemble de tâches relativement variées (Santilli, 1987a, 1987b). Le Robogate se caractérisait par la programmation et le contrôle automatique de la production et des systèmes de déplacement des éléments de carrosserie. Il constitue également un ensemble multiple composé d'une série de postes desservis par des robots de soudage. Le Digitron est, quant à lui, un système de transport des pièces sur des palettes filoguidées dans un ordre logique permettant une circulation plus flexible. Selon Giancarlo Santelli, il était impossible que cette innovation se fasse sans conséquences sociales importantes:

«Le système permet l'assemblage de plusieurs modèles de voiture grâce à la présence, dans la première phase, de dispositifs de reconnaissance des coques. Le Robogate permettait donc d'obtenir l'automatisation complète de processus de soudure rendant inutile la présence d'agents de fabrication. Cette catégorie du personnel (OS de deuxième et troisième niveaux) est dorénavant réduite à un très faible nombre de salariés affectés à des tâches de chargement et de déchargement; un travail déqualifié et soumis aux rythmes du système.» (Santilli, 1987a)

Or, si les nouvelles technologies apportent un allégement de la charge de travail, la rupture de la chaîne linéaire brise aussi les dispositifs de résistance, la possibilité de mener des grèves perlées ou articulées. Cela ne semble pas avoir été une préoccupation pour les principales organisations syndicales (FIOM, CISL) qui s'orientent en faveur d'un projet de modernisation réconciliant ouvriers et managers avec le nouveau mode de production automobile. Parallèlement à ces innovations technologiques, la direction décide d'embaucher en plus des 23000 existants relativement plus qualifiés (dont deux tiers de femmes) près de 15000 jeunes travailleurs. Cette composante nouvelle ne fusionne évidemment pas de manière spontanée avec la communauté d'usine marquée par l'automne chaud et les grèves de la première moitié des années 1970. Début septembre 1980, le groupe Fiat annonce le licenciement de 15000 salarié(e)s. Selon la direction, la récession et la chute des ventes rendaient cette mesure indispensable. Certains témoignages repris dans l'ouvrage de Marco Revelli (Revelli, 1989, 74) refusent les raisons économiques et établissent un lien avec les embauches massives de 1978-1979. Pour eux, l'embauche était délibérément massive et injustifiée du point de vue des prévisions et devait seulement déstabiliser le collectif de travail soudé par plus d'une décennie de conflits. L'épreuve de

force fut engagée et, après plusieurs semaines de grèves, de manifestations, la direction semble reculer en proposant au lieu d'un licenciement sec un chômage économique à 23 000 travailleurs de l'usine et ce, pour une durée indéterminée. En organisant une manifestation de la maîtrise et des opposants à la grève, la direction crée un front intérieur mobilisant les peurs de la crise économique et l'aspiration à un ordre sécurisant. La profondeur de la division entre «anciens» et «nouveaux» faisait tellement peur aux confédérations syndicales qu'elles s'empressèrent de signer un accord de réintégration après trente-six mois de «casa integrazione» (assurance chômage économique), mais sans engagement sur le nombre à réembaucher. Au bout du compte, guère plus de quelques milliers d'ouvriers se retrouvèrent à nouveau sur les chaînes, tandis que les militants syndicaux les plus combatifs, les travailleurs âgés et la majorité du contingent féminin du personnel restèrent définitivement à l'extérieur de l'usine. Sans pouvoir détailler davantage le conflit de 1980, il est évident que la direction de Fiat a su utiliser au maximum la situation qu'elle avait en partie elle-même créée. La première robotisation avait déstructuré le «travailleur collectif»; l'embauche massive avait quant à elle distendu les liens sociaux en son sein, avec un clivage entre anciens et nouveaux tandis que la «modernisation négociée» avait amené les syndicats sur le terrain patronal de la productivité en échange de l'amélioration des conditions de travail (Perotti et Revelli, 1987)4.

Après la défaite ouvrière de l'automne 1980, il n'est donc guère étonnant de voir Fiat passer à une nouvelle phase de «modernisation» marquée par des cercles de qualité, une robotisation massive et l'actionnariat des travailleurs. Une enquête de Giuseppe Bonazzi menée quelques années plus tard dans la même usine de Mirafiori rend compte de ce consensus (Bonazzi, 1993, 165-187). Si on peut regretter les silences de l'auteur sur la période précédant l'instauration du consensus social, il nous informe en revanche de manière détaillée sur les effets de l'utilisation du Robogate et du Digitron dans l'atelier de carrosserie:

«On constate aujourd'hui moins de bruit, plus de lumière, une plus grande propreté, plus d'espace, de sécurité, de confort général. De plus, l'effort physique a diminué dans la plupart des travaux, dans certains cas jusqu'à 80 %. [...] Parmi les améliorations, on peut citer la robotisation qui a absorbé une grande partie des usinages les plus fatigants et les plus pénibles, la rationalisation de la disposition des machines, qui a économisé l'espace et les manutentions, l'accroissement des stocks tampons, le remplacement des convoyeurs aériens par des palettes automotrices, etc.» (*Ibid.*, 167)

La LAM ou « ligne asynchrone motorisée » formait un système flexible de montage pour moteurs. Structuré autour d'îlots de travail successifs approvisionnés de manière automatisée, l'opérateur avait gardé le contrôle des opérations de montage tandis qu'il avait perdu le contrôle temporel sur les délais d'entrée et de sortie du

^{4.} Voir aussi Coordinamento Cassintegrati, 1991.

magasin. Ce système a été abandonné très vite malgré l'importante flexibilité productive. Près d'une centaine de versions de moteurs pouvaient être montés, et si le système permettait à la fois une production différenciée, la gestion de sa circulation et les stocks de magasin, il laissait également trop d'autonomie temporelle à l'opérateur. Par conséquent, le système autorégulé de circulation du flux de production dépendait trop du déroulement des opérations humaines. Pour y palier, il fut décidé de retourner à un flux de chaîne en remplaçant la majorité des postes en îlots par des automates (du Tertre et Santelli, *op. cit.*, 117).

Le travail enrichi et la fin du convoyeur semblent donc n'avoir été que des étapes intermédiaires entre une chaîne taylorienne classique et une chaîne néotaylorienne semi-automatisée. Or, cela n'apparaissait pas immédiatement et certainement pas à cette époque-là, d'autant qu'à Turin l'entreprise avait mené au lendemain du licenciement massif de 1981 une campagne de formation et de sensibilisation auprès de la maîtrise afin qu'elle entretienne des relations moins autoritaires et plus correctes. De leur côté, les cercles de qualité avaient rendu le travail plus «transparent». Bien sûr, comme d'autres enquêtes l'ont fréquemment mis en relief, cette «transparence » renvoie d'abord à l'intégration des astuces, « tours de main » et autres savoirs tacites dans les procédures d'opérations. Très vite, on assiste également à une normalisation des normes de qualité et une plus stricte conformité aux procédures. Globalement, si le travail est devenu moins pénible, cela s'accompagne d'une perte d'autonomie. Pour Giuseppe Bonazzi, l'automatisation se traduisait donc par une tendance à la requalification de certaines tâches, tandis que d'autres étaient appauvries5. Parce que les nouvelles technologies permettent de séparer les volumes produits de l'effort consenti, l'importance de ce dernier s'en trouverait réduite et donc, par voie de conséquence, sa critique aussi. La disparition d'un des « traits historiques fondamentaux de l'expérience ouvrière en usine qui conduisait à une vision dichotomique et inévitablement conflictuelle de la société» est une des conclusions principales de l'auteur (ibid., p. 183). Mais le changement de l'activité de travail, notamment par la diminution de l'effort physique, fait-il disparaître le «despotisme de fabrique6»? On peut en douter car l'ajustement de l'agir au travail prescrit, tant par rapport aux procédures, aux normes de qualité qu'au flux tendu, peuvent rendre l'effort consenti tout aussi éprouvant sur le plan psychique, comme en témoignent les études réalisées par Serge Volkoff au Creapt ou encore Christophe Dejours, au cours d'une enquête à Flins fin des années 1980 (Volkoff et Gollac, 1996, 44-53; Dejours et Jayet, 1991).

^{5.} Ce point de vue se situait donc à mi-chemin entre Harry Braverman (la dégradation et la déqualification inéxorable du travail) et celui de Horst Kern et Michael Schumann (la fin prochaine de la division du travail).
6. Même s'il est effectivement possible que ce despotisme se dépouille de ses aspects autoritaires directs (le règlement de travail, les contremaîtres), il se peut que le travail demeure une activité sous l'emprise d'abstractions sociales comme l'affirment Gerhard Brandt et Jean-Marie Vincent (Brandt, 1993, Vincent, 1987; 1994).
Dans leur optique, même le travail le plus «autonome» peut encore connaître une forme de domination sous une forme particulière telle que les codes du métier et la conformisation de soi à ceux-ci.

Volkswagen-Wolfsburg: l'automatisation sous surveillance syndicale

Le cas de Volkswagen ne condense évidemment pas l'ensemble des expériences d'automatisation des constructeurs allemands et suédois. Il est même en grande partie non représentatif, notamment par ses caractéristiques de constructeur de grandes séries. Mais cela nous semble moins déterminant qu'une présence syndicale forte en son sein et des relations de travail fortement structurées sur le plan des relations professionnelles. Simultanément, la période de son introduction fut moins marquée par un reflux des commandes de véhicules (Wellhöner, 1996, 109-135, 137-152)⁷.

Au cours des années 1950, Volkswagen était tout sauf une entreprise allemande. L'usine Ford de River Rouge (Detroit) avait servi de modèle à Wolfsburg, construite au cours de la guerre sur le point le plus éloigné de toutes les frontières afin de la préserver le plus possible des bombardements. Plusieurs missions de recherche aux États-Unis au cours des années 1954-1958 ont aidé le constructeur allemand à prendre connaissance des conditions technologiques et organisationnelles nécessaires pour se hisser rapidement parmi les premiers mondiaux de l'industrie automobile. Au départ, le retard technologique fut certainement son talon d'Achille. Le transfert des méthodes des États-Unis, notamment les différents types de convoyeur (filoguidé, tracté, etc.) ont permis d'approvisionner plus rapidement les presses, les postes de soudure, l'usinage moteurs et ont servi à la modernisation intensive des années 1950. En conséquence de quoi, les délais de fabrication furent divisés par deux. Un projet industriel dissociant le volet purement technique (Produktionstechnologie) d'un volet organisationnel (Veränderungen der Organisationsstruktur) a guidé la transformation entière de l'usine de Wolfsburg. La modernisation de Wolfsburg mobilisait tellement d'investissements qu'il fallait bien les amortir au travers d'une grande série telle la Coccinelle. D'autant que la conquête des marchés par la Coccinelle (Käfer) exigeait d'en réduire le prix (Wellhöner, op. cit., 132). Les calculs établis d'après la mission aux États-Unis prévoyaient la réduction du temps de fabrication de 9 h 30 à 6 heures par véhicule; à volume constant de 580 véhicules par jour, l'automatisation laisserait à brève échéance des centaines de personnes sur le carreau. Mais comme Volkswagen augmentait sa production chaque année de 13 % avec une pointe de 36% en 1955 (passant de 90000 unités en 1955 à 1 million en 1960), les gains de productivité n'avaient aucun impact sur l'emploi (ibid., 129-130). Sa capacité d'autofinancement passait de 66 % à 70 % tandis que les salaires progressaient de manière modérée avec une augmentation de 6% par an, un peu moins que la productivité. Accumulant des bénéfices de l'ordre de 5 millions de marks par an durant les années

^{7.} Ceci a partie liée à l'effet de « longue durée » de la reconstruction de l'appareil productif, une courbe de croissance prolongée et une entrée en crise plus tardive (deuxième moitié des années 1980). En effet, lorsque les industries automobiles américaine, française, britannique plongeaient dans le rouge, les constructeurs allemands continuaient à vendre. En 1982, alors que l'Europe se trouvait en pleine récession, les firmes allemandes avoisinaient avec 3,75 millions de véhicules leur record de production de 1978 (3,89 millions d'unités). Dépassant les 4 millions de véhicules en 1985, la tendance ne s'inversera qu'à partir de 1990.

1950, puis d'environ 80 millions de marks à partir du début des années 1960, Volkswagen a su se hisser très rapidement au rang des grands constructeurs mondiaux.

Le syndicat IG Metall était associé depuis fort longtemps à la politique de formation professionnelle ainsi qu'à l'introduction de nouvelles technologies. L'IG Metall codéterminait les calculs des temps de montage et des horaires de travail, mais cela impliquait de sa part également une acceptation du pouvoir patronal, et surtout un soutien au paternalisme dans les relations sociales de travail. Là où la firme copiait Ford, l'IG Metall s'inspirait du gompérisme et de l'UAW. Le milieu de l'entreprise favorisait par ailleurs ce type de relations de travail. Avec 60 000 ouvriers, Wolfsburg fut une sorte de motor city située près de l'ancienne frontière avec la RDA. Durant les années 1950, la main-d'œuvre affluant de toutes les régions occidentales acceptait facilement une progression lente des salaires. Toutefois, l'absentéisme (Krankenstand ou taux de maladie) augmentait de plus en plus (de 4,4% en 1950 à 6,4% en 1960), tandis que les départs volontaires passaient de 29 % de l'effectif en 1954 à 39% en 1962. Ces résistances individuelles de type «exit-out» (selon la typologie d'Albert Hirschmann, 1972; 1995) furent suivies, en 1959, par une première grève sauvage. Celle-ci exprimait un mécontentement des travailleurs à l'égard d'une « convention tarifaire » jugée trop parcimonieuse en matière d'augmentation de salaires. En 1962, suivait une grève des immigrés, essentiellement italiens. Le nombre de sanctions (blâmes, amendes, mises à pied temporaires, licenciements) augmentait de manière constante (ibid., 156). Bien avant la fin des années 1960, le taylorisme commencait à montrer des signes d'usure sur le plan social. C'est donc également bien avant les autres pays européens que le management a opté pour l'introduction de méthodes sociotechniques. Plusieurs enquêtes avaient révélé comment une érosion de la productivité se répandait dans l'automobile dès le début des années 1960, notamment à cause de formes latentes de résistance (absentéisme, turnover, perte de qualité). En réponse à cela, les entreprises ont cherché à associer, au cours des années 1970, les organisations syndicales à une humanisation du travail ouvrier. Dans cette perspective, le taylorisme devenait également un objet critique pour le management.

Les chercheurs Horst Kern et Michael Schumann faisaient écho à ce changement d'orientation en cours parmi les directions d'entreprise en Allemagne:

«Le taylorisme néglige d'importants potentiels de productivité tandis qu'une conception plus globale des tâches présente non des risques mais une chance: qualifications, maîtrises professionnelles, y compris ouvrières, sont des forces productives dont il faut promouvoir l'utilisation.» (Kern et Schumann, 1984, 400)

L'introduction de la robotique devait donc s'inscrire dans le prolongement de cette réorientation « posttaylorienne » ou « antitaylorienne ». En visant une utilisation plus «holiste » (englobante) des compétences ouvrières, l'automatisation du processus de production ne devait nullement être une « arme de guerre » contre les salariés ni une « fin en soi ». Une politique de formation professionnelle devait permettre de

requalifier les salariés dont le poste avait été automatisé. Cela pouvait même coïncider avec un besoin de main-d'œuvre en haut de l'échelle de qualification. L'enquête menée au début des années 1980 par Kern et Schumann reflète ce type de réponses :

«Grâce aux marchés du travail existant à l'intérieur des entreprises, la fabrication qui souffrait, en matière de répartition de main-d'œuvre qualifiée, d'un retard par rapport aux services techniques, et qui n'était pas pourvue du tout dans le passé. est aujourd'hui beaucoup mieux servie. Parfois les rationalisations survenant dans les secteurs indirects libérèrent de la main-d'œuvre qualifiée qui afflue alors dans la production. Il faut également souligner que les centres de formation de toutes les firmes de l'automobile forment depuis quelques années plus d'ouvriers professionnels que ne peuvent absorber les services techniques qui étaient auparavant l'unique débouché des lauréats de formation professionnelle. Du fait des rationalisations et du recul de l'absentéisme, les besoins de renouvellement du personnel ont plutôt tendance dans les secteurs techniques à diminuer qu'à augmenter. Malgré tout, les entreprises n'ont souvent pas abaissé les chiffres de leurs formations, elles les ont même parfois élevés au cours des dernières années, que ce soit pour des raisons de politique générale (les demandes allant dans ce sens émanent des conseils d'entreprise et auront fréquemment eu un effet de renforcement) ou bien comme investissement pour l'avenir.» (Kern et Schumann, 1989, 52)

Volkswagen avait développé dès 1974 ses propres robots et ceux-ci seront utilisés pour le soudage en tôlerie de la première Golf en 1982. Mais la production d'un modèle de grande série tel que la Golf avec plus de 3000 véhicules par jour était impossible avec un robot de soudage «point par point». C'est pourquoi VW optait pour l'utilisation d'équipements de soudage multipoints sur gabarit bien plus rigide mais également plus rapide (*ibid.*, 47-50). Simultanément, des robots de peinture furent installés tout en maintenant la plupart des postes en amont ou en aval de la cabine de peinture (lissage, lavage, dégraissage, polissage, retouches, etc.). Comme chez Renault et Fiat, la robotisation fut sélective et conçue en fonction des choix et des contingences générales de la production. Tout en disposant des compétences nécessaires, Volkswagen introduisit plus tardivement les robots en tôlerie tandis qu'elle automatisait en revanche la chaîne de montage (placement de batteries, roues de secours, portières) avant les autres.

Globalement, les calculs réalisés par Opel et Volkswagen tablaient sur 10 % de sureffectifs de 1983 à 1990. Tout en tenant compte des effets de la rationalisation, de la possibilité d'utiliser les installations techniques plus longtemps que le temps de présence des salariés, les calculs intégraient également d'autres facteurs stabilisant l'emploi dont «la tendance vers des véhicules de plus haute qualité et mieux équipés, due aux normes de sécurité et environnementales; accroissement de la variété de fabrication». Confiants dans l'avenir, ils estimaient les pertes d'emplois peu probables:

«Au cours des dernières années déjà, les conventions collectives dans la construction automobile représentaient, face aux effets négatifs, un facteur de compensation considérable. Nous nous attendons à ce que, dans le cas de l'industrie automobile, des améliorations des conventions, notamment en ce qui concerne la réduction du temps de travail, viennent soutenir la courbe des salariés par véhicule.» (Kern et Schumann, 1989, 71)

Sachant comment la négociation d'une réduction du temps de travail a accompagné, voire absorbé pendant un certain temps, l'effet des rationalisations sur l'emploi, cet optimisme est compréhensible. Plus proche de notre problématique, le cas de Volkswagen permet aussi de comprendre que la robotisation, si elle n'est pas neutre d'un point de vue social, n'est pas pour autant appliquée de façon unilatérale. Dans ce cas précis, nous voyons justement comment les rapports de forces institutionnalisés ont pu modifier forme et contenu de l'automatisation, y compris dans l'impact sur l'emploi avec la mobilité interne par le biais de la réduction du temps de travail (RTT) et de la formation professionnelle. Faute d'avoir suffisamment pris en compte le poids du facteur syndical, Kern et Schumann ont hélas laissé croire que la rationalisation devait automatiquement déboucher sur l'enrichissement du travail, voire même sur la « fin » de la division du travail. Si ce n'était pas une pente naturelle, elle n'était pas forcément irréaliste non plus.

La modernisation des presses d'emboutissage chez Toyota

Les expériences de première robotisation à Renault-Douai, Fiat-Mirafiori et Volkswagen-Wolfsburg comportent beaucoup de ressemblances avec l'automatisation des presses d'emboutissage chez Toyota (Rawlinson et Wells, 1997, 199-204). Dans la mesure où cette automatisation avait débuté dans les années 1950 sans l'utilisation de «robots», elle démontre justement comment celle-ci n'est pas tant guidée par des impératifs technologiques «en soi» mais qu'elle répond plutôt aux impératifs de la valorisation du capital.

Au début des années 1950, Toyota se trouvait dans une situation de pénurie de liquidités. Le constructeur ne pouvait de ce fait installer des machines additionnelles (et immobiliser du capital). Simultanément, la production devait suivre une demande croissante en véhicules. Au même moment, les constructeurs américains et européens optaient simplement pour un agrandissement de leurs usines: River Rouge de Ford à Detroit allait embaucher près de 40 000 ouvriers en dix ans, passant de 80 000 à 120 000 salarié(e)s. Faisant face à une demande de plus en plus diversifiée, Toyota devait impérativement trouver une solution épargnant des investissements trop lourds tout en restant économe au niveau de l'emploi de main-d'œuvre.

^{8.} Étant donné les tensions sur le marché du travail nippon dans les années 1950 et la combativité encore présente parmi les secteurs importants de l'industrie.

Une vaste observation sociologique aux États-Unis menée par le Centre d'accroissement de la productivité et par l'ingénieur Shigeo Shingo de Toyota fut à la base d'une innovation technico-organisationnelle somme toute très simple (Shingo, 1987). En effet, l'usage des presses d'emboutissage allait de pair avec des pertes de temps importants. Les périodes de changement des matrices prenaient parfois plus d'une demi-journée, immobilisant trop longtemps et trop fréquemment les machines, donc le capital investi. Les tableaux 10 et 11 donnent la description des opérations, des postes et de la main-d'œuvre nécessaires pour l'atelier de presses traditionnel qui allait être transformé chez Toyota dès les années 1950.

Le système élaboré, nommé SMED (Single Minute Exchange of Dies ou changement de matrice en une minute), était basé sur deux principes : d'abord modifier sur le plan technique les matrices et les presses; ensuite, modifier l'environnement organisationnel au niveau du déroulement des remplacements de matrices. Si la découpe des tôles avait été uniformisée, ce principe de standardisation n'était pas remonté jusqu'à la conception des machines-outils (presses et matrices). Étant très onéreuses, les presses devaient impérativement être adaptées pour accepter plusieurs matrices. Comme Toyota produisait de nombreuses petites séries sur toute la gamme, le premier problème à résoudre était de satisfaire la capacité d'assurer une variabilité des tôles à emboutir sans pour autant augmenter en proportion les matrices et les presses. La solution trouvée fut de regrouper les tôles par famille, correspondant à leur tour à un nombre réduit de presses. Au sein de chaque famille, de petites modifications furent rendues possibles en utilisant des modules de gabarit. La réduction des temps de montage et de démontage fut le second problème à résoudre. Fixée par un nombre élevé de boulons sur le gabarit et le lit, la matrice tardait à être changée. Pour réduire les temps morts, des boulons de tailles similaires furent couplés à la presse, alors qu'ils changeaient auparavant de taille en fonction de la matrice. Après avoir découvert que le poids élevé de la matrice sur le lit n'exigeait qu'une fixation modérée, Shigeo Shingo avait décidé de réduire leur nombre de moitié. Le centrage des matrices devenait en quelque sorte la première activité «automatisée» avec l'usage de repères gravés sur le lit et le gabarit. Le temps de modification des presses d'emboutissage fut encore plus réduit par la séparation des opérations «internes», réalisables uniquement à l'arrêt des presses, et «externes» pouvant se dérouler en continu (approvisionnement, etc.). En sortant un nombre maximal de postes de travail du périmètre de l'activité de la presse stricto sensu, le management pouvait faire appel à des ouvriers semi-qualifiés, manutentionnaires et autres « préparateurs » des matrices, à côté des presses toujours en état de marche.

La fragmentation du processus de travail en opérations se suivant logiquement et non plus chronologiquement a donc permis de réduire les besoins en qualifications et en main-d'œuvre. Cette rationalisation n'a nullement mobilisé des techniques révolutionnaires, mais a rendu possible l'automatisation ultérieure de beaucoup d'opérations rudimentaires. La robotisation des presses n'attendait plus que l'utilisation des capteurs et des aimants magnétiques pour supprimer le coup d'œil et le tour

Tableau 10: Descriptif des postes de travail et des opérations dans un atelier de presse traditionnel composé de 100 presses avec 8 lignes tandem (1950-1970)

catégorie	tâches	nombre*
mécaniciens	fabrication/réparation des matrices	120
opérateurs	permutation des matrices sur les presses	10
magasiniers	gestion et contrôle flux et stocks de matrices	8
opérateurs de transfert	approvisionnement lignes de presses, (dé)chargement tôles vers postes de soudure en tôlerie	50
encadrement atelier emboutissage	gestion allocation des pièces aux lignes, planning, régimes de maintenance	25
superviseurs des lignes (régleurs)	supervision et contrôle	10
maintenance électrique	maintenance	12
maintenance hydraulique	maintenance presses	14
grutier approvisionnement des matrices et	conduite arbres de transfert tôles	4
inspection de la qualité	inspection pièces fabriquées	10
opérateurs de presses	transfert/chargement et conduite des presses	400
équipe d'entretien	nettoyage et entretien	25
Total		688

^{*} Éventuellement par équipe en 2 ou 3 x 8.

Source: Mike Rawlinson, Peter Wells, Taylorism, Lean Production & Automotive Industry, op. cit., p. 191.

Tableau 11: Descriptif des postes de travail et des opérations dans un atelier de presses contemporain composé de 5 presses

poste	tâches	nombre *
équipe de support outillage	inspection, nettoyage des matrices, diagnostics erreurs	10
opérateurs de conduite	permutation des matrices	2
5 équipes par presse	planification travail, transfert des pièces, maintenance préventive, inspection, qualité, surveillance, entretien des matrices	6 X 5 = 30
inspection qualité	contrôle général qualité	4
encadrement	formation, planning général	8
Total		44

^{*} Éventuellement par équipe en 2 ou 3 x 8.

Source: Mike Rawlinson, Peter Wells, ibidem, p. 198.

de main. Cet exemple illustre comment la modernisation des installations et du processus de travail est un processus d'abord social, dont les finalités sont autant de type économique (réduire le capital constant, maximaliser l'utilisation des équipements, dévaloriser le travail par la déqualification) que politique (contrôler et maîtriser le travail humain).

Avec la presse intégrée de transfert triaxiale, les lignes traditionnelles sont supprimées et l'on peut produire à la cadence de dix-huit pièces par minute six fois plus qu'une ligne non automatisée. Ce type de presses-transfert peut gérer cinq ou six familles de matrices. Quant au chargement, la maintenance préventive et le contrôle de l'ensemble, ceux-ci sont aujourd'hui gérés par ordinateur. L'investissement global de ce type d'équipement avoisinait, à la fin des années 1990, entre 10 millions et 16 millions d'euros. Le travail se réduit aux tâches de maintenance, de planning, de surveillance et de contrôle qualité et sera assumé par une équipe polyvalente. Les tableaux 10 et 11 montrent comment dans un atelier d'emboutissage la composition des postes et des tâches a été modifiée par l'automatisation. Il a été repris de l'étude de Mike Rawlinson et Peter Wells sur les processus d'automatisation dans l'industrie automobile. Fondée sur l'étude des presses d'emboutissage chez Toyota, Nissan et Ford, ces deux auteurs présentent ce schéma comme l'installation type produisant à vingt-cinq années d'intervalle le même volume de pièces embouties.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous dirions de ces exemples qu'ils illustrent comment les «innovations techniques» - à l'instar de toutes les formes d'automatisation précédentes - répondent à un double impératif. Primo, mieux contrôler le «travail vivant » en rendant le process moins dépendant à l'égard de celui-ci, tant sur le plan quantitatif (nombres de salarié(e)s) que qualitatif (compétences, qualifications). Quand ceci n'est plus possible ou souhaitable par l'intensification du travail, quand la main-d'œuvre est usée ou rétive, il convient de la remplacer par du travail mort, hier des machines-outils, aujourd'hui des robots et des automates. Secundo, réduire les coûts variables et augmenter la productivité des facteurs de production capital et travail. Ce second impératif correspond bien sûr à une stratégie économique donnée et circonstanciée, ce qui ne l'empêche pas d'être sous-tendue par le besoin impératif de poursuivre l'accumulation du capital. Or, la réduction du nombre de salarié(e)s ne forme qu'une des facettes et qu'une des options possibles afin de réaliser la meilleure équation possible. L'ensemble des paramètres interagissent ici de façon simultanée: coûts salariaux, docilité et loyauté de la main-d'œuvre, volumes de production et prix de vente, etc. Ceci explique pourquoi la fabrication du nouveau modèle de Renault à 5000 euros, assemblé en Roumanie sur les chaînes des anciennes usines de Dacia, ne requiert quasiment pas de robots tandis que pour les autres modèles les robots ont fait leur apparition, y compris dans le montage de composants.

Certaines analyses refusent une lecture trop «déterministe» des changements et ne peuvent assimiler l'automatisation à un transfert de compétence de l'homme à la machine, puisque la «prise en charge d'une fonction humaine par un dispositif technique peut déprécier la fonction humaine mais n'enlève aucun savoir» (Stroobants; 1993a, 85; 1993b, 35-46). S'il est vrai que toute innovation et automatisation n'est pas assimilable à une captation ou une extorsion directe de savoir-faire, comme le défendaient, à un moment donné, Michel Freyssenet (1977) et Benjamin Coriat (1976), bon nombre d'innovations technologiques ou organisationnelles ont intégré un savoir-faire tacite ou professionnel dans une automatisation-rationalisation du process de production. Citons à ce propos Jean-Marie Vincent, qui, reprenant les premières analyses «sociologiques» de Marx sur le machinisme, observe que la technique a pour objectif, au-delà de la réduction des coûts, de «soumettre plus complètement les travailleurs au commandement capitaliste en les dépouillant des puissances intellectuelles de la production et de la force sociale qu'ils développent dans la coopération » (Vincent, 1987, 65). Dans cette optique, la technique «ne sert qu'à briser les résistances humaines et matérielles, dans le but de faire reculer sans cesse les frontières du monde qui peut être mis en valeur» (ibid., 67).

Chapitre 6

Le travail en groupe, instrument d'implication-contrainte et bouclier social

Avec le *teamwork*, une «nouvelle forme de travail» se diffuse à partir de la seconde moitié des années 1980. Pour certains, cette forme s'impose «par ellemême», les directions recomposant le travail en transférant des interventions de maintenance, de contrôle ou de régulation vers les postes d'opérations simples:

«Les directions [d'entreprise] ont besoin de l'intelligence individuelle et collective des travailleurs comme elles ont besoin d'obtenir que cette intelligence s'accompagne d'une adhésion à la logique de bataille économique dans le cadre capitaliste.» (Richter, 1987, 30)

Pour atteindre cet objectif, la mise sur pied d'équipes de travail, regroupant entre douze et vingt opérateurs permet de mobiliser les ressources individuelles tout en faisant agir une coopération et une discipline collective. Si ce mode de travail formalisé semble être originaire du Japon, il convient également de reconnaître la parenté du *teamwork* avec le système fordien à travers la systématisation du flux (Durand, Stewart et Castillo, 1998, 22).

Nous revisiterons ici la problématique du *teamwork* à partir d'une série de cas significatifs, en posant la question de savoir s'il forme toujours autant un instrument d'implication contrainte. En effet, à partir de certains cas étudiés, nous pensons qu'il peut aussi servir de «bouclier» des collectifs de travail à l'égard de la réorganisation et de la rationalisation managériales. Derrière ce questionnement se trouve bien sûr notre hypothèse d'une centralité des antagonismes sociaux dans les choix, les modalités d'application et l'impact réel sur les relations de travail.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à mettre en évidence les éléments de continuité entre les formes de travail «informelles» de la chaîne taylorienne-fordienne et le *teamwork*. Cette continuité mélange des éléments de réponse à la crise du travail à la chaîne et de réappropriation managériale de l'autonomie construite dans les ateliers. Ensuite, nous nous emploierons à démontrer comment le travail en groupe est loin de former un ensemble formalisé s'appliquant de manière homogène. La comparaison du travail en groupe au sein de trois usines des filiales européennes de General Motors (Vauxhall-Luton en Angleterre, Opel-Rüsselsheim en Allemagne et Opel-Anvers en Belgique). Enfin, en analysant les tentatives avortées de travail en groupe chez Peugeot-Sochaux, nous verrons aussi pourquoi ce type de travail peut parfois devenir un obstacle de modernisation managériale à la restructuration des relations de travail.

La coopération informelle comme source d'autonomie

Le compte-rendu détaillé du travail à la chaîne livré par des ouvriers des usines Fiat de Turin dévoile de façon originale une partie du réel du travail. Publié en 1977 sous le titre *Esperienza operaia*, *coscienza di classe e psicologia del lavoro* par les psychologues Ivar Oddone, Alessandra Re et Gianni Briante (Oddone, Re et Briante, 1977), il rend compte de plusieurs années de terrain extrêmement riches¹. Oddone (1981) et son équipe animent pendant plusieurs années des séminaires avec des ouvriers de chaîne dans le cadre du congé éducatif rémunéré, obtenu en 1973. En six années, plusieurs milliers d'ouvriers turinois (essentiellement de l'automobile) ont suivi des cours dans le cadre de ce dispositif et parmi eux une dizaine a participé aux groupes de réflexion sur les conditions de travail animés par les ergonomes et les psychologues auteurs de cet ouvrage². Employant la méthode du «sosie», les délégués et ouvriers sont priés de garder un carnet de bord de leur expérience de travail. Remises en ordre lors des séances collectives, ces notes doivent pouvoir instruire un «sosie» du travail à réaliser.

«Nous avons mis au point le travail "par vagues". On travaille à un rythme plus élevé et on remonte ensemble la ligne de quatre ou six balancelles [sur lesquelles repose le véhicule en cours de montage], puis on s'arrête. On peut alors profiter du temps gagné pour aller boire quelque chose ou fumer une cigarette. Mais pour que cela fonctionne, il faut non seulement qu'on soit tous d'accord mais aussi qu'on soit rapides et efficaces.» (Oddone, 1981, 135)

La coopération au travail, le partage des contraintes et des gains de temps cumulables sont tous mentionnés. Que nous retrouvions certaines caractéristiques du travail en groupe «posttaylorien» dans un contexte qui ne l'est pas est pour le moins significatif. Selon cet ouvrier, le «travail en vagues» s'est développé sur l'ensemble de la chaîne de montage depuis la signature de l'accord de 1973 (Milanacia et Ricolfi, 1976). Il fonctionnait bien et permettait à la fois d'améliorer les conditions de travail et d'assurer la production mais sous contrôle ouvrier.

«Ce système a un autre avantage, il te permet de résoudre plus facilement les petits ennuis que te pose ton travail. Si par exemple tu rencontres une difficulté, tu disposes d'une marge de temps plus importante pour y remédier si tu opères par vagues

^{1.} Dans la préface à l'édition française, Yves Clot explique l'origine du livre: «C'est à une réflexion venue de l'intérieur du mouvement ouvrier syndical que nous avons affaire. Organisé à partir d'une formalisation de l'expérience ouvrière de l'"automne chaud" italien à la Fiat-Mirafiori à Turin, ce livre est comme la traduction de plusieurs années de confrontation entre ouvriers et spécialistes.» (Oddone, 1981, 7)

^{2.} Cette réflexion existait également au sein des collectifs de travail puisque dès le lendemain de l'automne chaud de 1969, des groupes contrôlant la nocivité de produits, les cadences et autres aspects furent mis sur pied. Ces actions menées à la Fiat comme ailleurs ont débouché sur une réforme de la « loi sanitaire sur les lieux de travail » et l'établissement de structures permanentes équivalentes aux Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), structurés par atelier et au niveau de l'usine dans son ensemble. Voir Alfredo Milanacio et Luca Ricolfi (1976).

sur six balancelles que si tu travailles sur une balancelle à la fois. Car, dans ce dernier cas, il faut que tu modifies ta vitesse d'exécution sur les autres balancelles, que tu récupères le temps perdu pour ne pas gêner les autres» (Oddone, 1981, 136)

De manière informelle, des groupes de sept à dix ouvriers se sont formés:

«Il se crée une collaboration entre les ouvriers qui travaillent du côté gauche de la ligne et ceux qui travaillent du côté droit, de telle sorte qu'au lieu d'avoir deux balancelles à notre disposition nous en avons quatre ou cinq. En un mot, les ouvriers travaillent non pas sur un joint, un interrupteur ou une fourchette mais sur six joints, six interrupteurs et six fourchettes: on évite ainsi de faire trop d'allers-retours entre la ligne et les postes d'approvisionnement.» (*Ibid.*, 137)

Le travail en groupe nécessite une coopération et une entente étroite allant jusqu'à réorganiser les tâches pourtant prescrites:

«Pour appliquer le système par vagues, il est indispensable que tout le monde soit d'accord, sinon on perd tous les pédales. Quand l'un du groupe n'arrive pas à suivre, il faut modifier sa tâche. Alors on lui dit: "Toi, c'est ceci et cela que tu dois monter, mais comme tu n'y arrives pas, tu gênes tout le monde. Alors voilà ce qu'on va faire: tu vas t'occuper des deux boulons que doit fixer le camarade qui te suit et tu laisses tomber le roulement, c'est lui qui s'en occupera..." On peut ainsi arriver à modifier jusqu'à huit ou dix opérations au sein du groupe pour que le travail soit mieux réparti et qu'on puisse profiter de nos astuces... Il arrive même que l'on modifie la répartition de la charge de travail fixée par le chronométreur. [...] En s'aidant, une certaine solidarité se crée à l'intérieur du groupe, on s'entend mieux.» (Ibid., 138).

La coopération dans le travail nécessite une socialisation qui initie le nouveau venu à l'usage des «ficelles» et «astuces». Une socialisation qui doit se faire progressivement, en laissant découvrir par lui-même certaines de ces astuces:

«Quand un nouveau arrive dans l'équipe, on le place à côté d'un autre ouvrier parce que notre travail ne s'apprend pas très rapidement et exige une certaine dose de savoir-faire. On l'associe à un ouvrier expérimenté qui, au fur et à mesure de son travail, lui transmet son expérience. Pendant une journée au moins, il observe tous les mouvements que fait l'autre, par exemple comment il se sert du disque abrasif. Cet apprentissage est très important, en particulier pour ce qui est des temps. Il y a une différence entre les temps théoriques et les temps réels d'exécution parce qu'entre ces deux valeurs il y a toutes les majorations dues au facteur repos. Si l'ouvrier n'a pas acquis une certaine habileté, il n'arrive pas à tenir les temps imposés, il perd le facteur repos, s'acharne au travail et s'épuise.» (Ibid., 90)

Avant d'apprendre l'usage de certains outillages, le nouveau doit acquérir une expérience:

«Par exemple, on lui apprend d'abord, sans lui confier de lime, comment on repousse une bosse. Ce n'est qu'ensuite qu'on lui montre comment on doit tenir la lime et la manœuvrer pour réviser les parties plates de la coque.»

Le travailleur expérimenté ne communique qu'une partie de son savoir au nouveau venu. Il doit apprendre le reste d'abord par lui-même et ensuite par l'intermédiaire de tous ceux qui voudront bien lui transmettre certaines astuces quand ils le connaîtront mieux: «Le nouveau peine donc six à huit mois parce qu'ils ne lui enseignent que les tours de main les plus simples; le reste, on le lui esquisse à peine.» Une lente socialisation sert aussi à protéger les acquis de luttes. Pour le soudage, on va progressivement convaincre le nouveau de ne pas utiliser de l'étain bien que ce soit plus facile pour cacher les imperfections de la tôle, l'étain provoquant des nuisances de santé importantes. Les travailleurs expérimentés savent s'en passer en employant leurs outils personnels. Afin de conduire le nouveau à se séparer de l'usage de l'étain, qui est une procédure de facilité, les anciens vont l'amener à s'en séparer tout en lui laissant le temps d'apprendre à utiliser davantage ses capacités:

«On lui montre comment il doit utiliser l'acide pour l'étain non préparé; on procède néanmoins de telle sorte que l'étain n'arrive jamais à prendre et finit par couler par terre. Conclusion: le nouveau, de lui-même, se met à utiliser l'étain préparé qui est rarement disponible. On est amené à agir ainsi parce qu'il est de notre devoir d'empêcher que l'on revienne à l'emploi systématique de l'acide. Or, ce danger de retour en arrière existe bel et bien: par exemple, si un nouveau recommence à l'utiliser et qu'un jour il n'y a plus que des nouveaux sur la ligne. Alors nos luttes n'auront servi à rien. C'est pour ça que nous ne parlons que des nouvelles expériences et jamais des anciennes, pour éviter que les nouveaux ne s'engagent sur des anciennes voies et que l'entreprise n'en profite pour faire marche arrière et fasse revenir les ouvriers aux anciens systèmes.» (*Ibid.*, 90-91).

Ce système d'initiation tient compte des rapports avec la hiérarchie et c'est là l'aspect fondamental distinguant ce mode de fonctionnement des groupes formalisés par le management au cours des années 1980. La clandestinité des modes opératoires a bien évidemment pour objectif de garder le contrôle des temps libérés par la coopération et par les astuces:

«Sur 8 heures de travail, en effet, il y a 6 heures de travail effectif et 2 heures de repos. L'ouvrier qui travaille avec acharnement pendant 6 heures de suite peut prendre ses heures de repos à la fin de son temps de travail. Mais, à mon avis, ce n'est pas là un système valable: mieux vaut répartir plus régulièrement le travail sur 8 heures.» (*Ibid.*, 92)

Les ouvriers participant aux séances d'analyse de leurs carnets de bord admettent volontiers que la direction ne saurait pas modifier le temps sur la ligne, «mais qu'elle donnerait des instructions qui seraient appliquées dans de nouveaux établissements situés dans d'autres localités. Si elle s'aperçoit que l'on peut exécuter notre tâche en 6 heures, elle augmentera la charge de travail de chacun. C'est pourquoi la gestion du facteur repos ne doit pas être individuelle mais collective » (*ibid.*, 92). Les rapports avec la hiérarchie sont un deuxième aspect lié au rapport de forces construit dans les ateliers. Dans les ateliers, les régleurs disparaissent parce qu'en acquérant une qualification professionnelle l'ouvrier intégrait une partie des tâches que comportait cette fonction. En effet, l'ouvrier ne faisait plus appel au régleur ou à qui que ce soit, car il allait plus vite en effectuant lui-même la tâche. Les délégués syndicaux ont également revendiqué l'accès de l'outillage pour les ouvriers et, finalement, c'est le chef d'une équipe de 70 ouvriers qui se trouve directement face au collectif de travail dont il a la responsabilité. Ce *capolavoro*, quand il se trouve face à l'ouvrier, devait justifier ses choix, prouver la justesse de ses exigences et lui expliquer pourquoi il devait faire tel travail de telle façon et pas autrement. Les lignes hiérarchiques ont donc été mises sous une double tension, professionnelle et sociale:

«S'il est incapable de faire ce genre de démonstration, il est normal que nous organisons le travail comme nous l'entendons. Une confrontation permanente a débouché sur une véritable remise en question des chefs. Certains ont voulu employer la manière forte, mais les ouvriers ont immédiatement réagi et c'est à ce moment-là qu'a eu lieu la vague de manifestations contre les chefs. L'entreprise s'est empressée de prendre de nouveaux cadres, elle a démultiplié les chefs d'équipe et chefs d'atelier et a même envoyé des sociologues sur les lignes pour savoir pourquoi les ouvriers réagissaient de cette manière.» (Ibid., 98)

En réaction à cette crise des relations hiérarchiques, la direction de Fiat a résolu le problème en réduisant la taille des équipes de 70 à 20 ouvriers, elle a augmenté le nombre de chefs en mettant même deux responsables par équipe et a donné à tous les cadres des cours de formation. L'entreprise leur a confié la charge de contrôler les fiches des temps et les plans de travail. Ils ont donc désormais une fonction de contrôle et non de discipline. Ils peuvent dire aux ouvriers: « Voici les plans, contrôlez les temps, faites venir les délégués, mais ne vous en prenez pas à nous.» Par ailleurs, la fonction de chef d'atelier s'est également rapprochée de la production. Par conséquent, l'autorité hiérarchique de ce dernier a également été mise en cause « en cas de panne ou d'erreur, la direction lui tombait dessus et il ne pouvait plus se décharger sur les ouvriers vu qu'il restait responsable des commandes de pièces, des délais et de la qualité » (*ibid.*, 99).

Ce compte-rendu de la crise des rapports de travail montre «en creux » ce qui rendra le travail en groupe pertinent du point de vue managérial. Le *teamwork* vise en effet à réintégrer une opposition et une autonomie ouvrière: savoir-faire, qualification, maîtrise de la cadence et du travail réel. Avec la création d'équipes plus restreintes de vingt personnes dirigées par des chefs d'équipe plus qualifiés sur le plan technique et adoptant une ligne de conduite plus souple envers les ouvriers, on voit même se profiler à l'horizon le *team* et son *leader*. La crise des relations de travail chez Fiat montre aussi comment le système taylorien de travail prescrit fut miné de l'intérieur

et comment l'autorité hiérarchique a été rompue à la suite de la vague de grèves de la période 1969-1973. Les caractéristiques du travail en groupe japonais ressemblent de près à la pratique développée de manière informelle dans le contexte italien de la Fiat. La seule différence, de taille, concerne l'orientation et la finalité de ces groupes qui furent au Japon progressivement soumis à la hausse de productivité et à la compétitivité maximale de l'entreprise.

Les réalités contrastées du teamwork chez General Motors-Opel

Fin des années 1980-début des années 1990, General Motors réoriente sa philosophie managériale en introduisant partout un système standardisé de qualité (*Quality Network Production System*), élaboré en commun avec la direction du syndicat nord-américain United Automobile Workers. Durant la période 1988-1994, la direction du groupe va «implémenter» partout cette méthode articulée autour des principes du management participatif et du travail en groupes. Nous aborderons ici le cas de trois usines européennes de General Motors: Vauxhall-Ellesmere Port en Grande-Bretagne, Opel-Rüsselsheim en Allemagne et Opel-Anvers en Belgique. Les différences sur le plan de la méthode d'introduction et sur le fonctionnement du *team* sont éclairantes par rapport à notre hypothèse d'une variance du *teamwork* déterminée par la réalité du syndicalisme et l'existence d'un antagonisme structurel au sein des relations de travail.

Vauxhall-Ellesmere Port

L'exemple de Vauxhall se révèle d'autant plus intéressant que l'intervention des syndicats a conduit à une redéfinition de la stratégie managériale autour du *teamwork*. Construite en 1962 dans la banlieue de Liverpool, l'usine d'Ellesmere Port a débuté son existence en tant qu'« usine tournevis » pour ensuite intégrer des activités d'usinage et de mécanique. Près de 4500 personnes y étaient employées à la fabrication et au montage. Après le lancement en 1988 du *Quality Network Production System*, la direction tente d'ouvrir des négociations sur un accord d'entreprise modifiant fondamentalement l'organisation du travail et les lignes hiérarchiques. Ces négociations coïncident avec l'implantation de l'unité d'usinage pour le nouveau moteur V6 correspondant à environ quatre milliards de francs de 1990 à 1994.

L'accord signé en 1989 est paradoxal car il contredit d'abord la thèse du *team-work* comme facteur d'affaiblissement du contre-pouvoir syndical. Ceci est d'autant plus étonnant que la situation sociale se dégradait au Royaume-Uni et que les syndicats étaient sur la défensive sur le plan idéologique et institutionnel. L'introduction du *teamwork* et de nouvelles institutions de concertation aboutissent à une refonte des relations de travail dont l'issue a modifié autant les pratiques managériales que syndicales³. Signé par les quatre organisations syndicales de métier

^{3.} Voir P. Stewart et V. Wass, «From "embrace and change" to "engage and change": Trade Union Renewal and New Management Strategies in the UK Automotive Industry?», in *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, n° 2, september 1998, p. 77-92.

(TGWU, AEU, MSF, EETPU)4, cet accord apportait des modifications substantielles à la politique du personnel et induisait une réorganisation d'ensemble de la production (TIE, 1992). L'objectif de l'accord était d'améliorer les paramètres de santé et de sécurité au travail, de la qualité et de la productivité, de favoriser la flexibilité et la mobilité interne, de réduire les conflits «inutiles» sur la répartition des tâches et de permettre une cadence de travail à un rythme acceptable pour tous. L'accord chez Vauxhall attribue également un pouvoir renforcé au shop steward (délégué syndical), tout en mettant en avant le nécessaire développement de l'esprit de communauté et l'implication dans le changement technologique. Les syndicats britanniques du secteur automobile n'avaient pas l'habitude de participer aux innovations organisationnelles, vu qu'elles n'abordaient que des aspects dérivés de la condition d'emploi (statut, salaire) et du travail (sécurité, santé). Les shop stewards avaient de leur côté l'habitude de négocier la charge de travail. Un an après la signature de l'accord, l'usine comptait quatre cents groupes avec leurs responsables hiérarchiques; il y avait entre trois à quatre équipes par section de sousassemblage et les ouvriers devaient exécuter toutes les tâches affectées à leur section. La rotation n'était pas nouvelle en soi mais dépendait maintenant de la décision du leader de groupe (Stewart, 1998). Auparavant, le travail s'organisait dans le cadre du gang system, des groupes formés par une trentaine d'ouvriers et animés par le shop steward, qui récoltait les cotisations syndicales et négociait avec la maîtrise (foreman) le volume de travail et la rémunération de celui-ci (vu l'importance du salaire aux pièces). L'accord s'attaquait donc à une des prérogatives centrales du shop steward en mettant des teamleaders à la tête des groupes. Pour Paul Stewart, l'accord a néanmoins préservé le pouvoir des shop stewards en stipulant clairement que «tous les aspects fonctionnels du travail des groupes et du teamleader intéressent les syndicats tandis que les procédures de représentation s'appliqueront aussi souvent que nécessaire» (Stewart, 1998, 225). Suivant ses observations de terrain, «le mode de répartition du personnel entre toutes les sections de l'atelier est resté le même, mais la transformation majeure des relations professionnelles est telle que, tout en conservant la répartition par groupes, c'est la "section" qui devient l'unité d'identification des ouvriers. C'est au niveau de la section que se prennent, entre le délégué syndical et le contremaître, les décisions de mobilité ou de volume de travail» (ibid.). L'accord réduisait le nombre de shop stewards et les syndicats ont obtenu en guise de compensation des prérogatives au niveau de la section. Les relations existant entre ouvriers et shop stewards ont amené « les ouvriers [à s'identifier] davantage à leur section qu'à leur équipe, [ce qui explique pourquoi] il s'est créé une situation originale dans laquelle, malgré le remplacement du "gang system" par le teamwork, le shop steward a conservé son rôle clef » (ibid.). Conservant

^{4.} Le Transport & General Workers Union représente les ouvriers non qualifiés de la production, le Amalgamated Engineering Union, les ingénieurs et travailleurs qualifiés tandis que le Electrical, Electronic, Telecommunications and Plumbing Union représente les métiers professionnels spécialisés également des ateliers de production. Le MSF (Managerial Scientific and Financial Union) représente les cadres.

leur droit de veto sur l'embauche, les syndicats préservent leurs poids dans l'entreprise, ce qui fut sans doute un mal nécessaire aux yeux de la direction puisque la majorité des ouvriers rejetaient les nouvelles techniques de management et ne les ont acceptées que grâce à la confiance qu'ils avaient en leurs *shop stewards*.

La direction a donc réussi à intégrer les collectifs de travail dans la réorganisation de l'entreprise, mais l'attitude sceptique des ouvriers du rang amènera ceux-ci à considérer les teamleaders comme les représentants rapprochés de la direction. De fait, l'intégration des shop stewards dans des unités plus larges que sont les sections a permis de centraliser le contre-pouvoir syndical de façon à «surplomber» les teams. Ce qui n'était pas négligeable puisque la cohésion syndicale à l'échelle de l'usine était bien plus faible auparavant. En effet, dans la tradition britannique des relations collectives de travail, il n'y a ni comité d'entreprise ni section syndicale. De plus, le travail dans les ateliers était consuit par un grand nombre d'équipes (gangs) qui négociaient le «tarif» de la charge de travail via les shop stewards. La comparaison avec l'usine voisine de Rover, où le teamwork a été imposé lors d'une négociation avec en toile de fond l'éventuelle fermeture de l'usine, met évidence les différences entre les opinions des délégués des deux usines et celles des ouvriers.

Tableau 12: Comparaison des opinions sur le *teamwork* (TW), les nouvelles techniques de management (NTM)

		Shop stewards			Ouvriers	
		Rover	Vauxhall	Rover	Vauxhall	
changement dans le rôle du syndicat	positif	12,5	35,9	4.5	19.6	
	neutre	30,4	35,2	2,3	54,1	
	négatif	57,1	28,9	93,2	26,3	
attitude personnelle envers le TW & NTM	positif	8,9	6,4	17,6	11,0	
	neutre	47,3	55,8	31,4	66,6	
	négatif	43,8	37,9	51.0	22,4	
perception de la nécessité	très nécessaire	24,1	37,1	19,6	62.0	
du TW & NTM pour	nécessaire	32,1	34,3	12.7	14.2	
la survie de l'usine	pas nécessaire	43,7	28,6	67.6	23.8	

Source: P. Stewart (1998, 86-88).

Les avis des *shop stewards* et des ouvriers de Vauxhall restent majoritairement neutres, tandis que le pouvoir des syndicats se serait fortement dégradé chez Rover. Chez Vauxhall, si le scepticisme dominait l'attitude syndicale et ouvrière au début de l'accord, une majorité nette des ouvriers a fini par considérer ces nouvelles techniques de management comme indispensables à la poursuite de l'activité, tandis que les *shop stewards* gardaient encore une certaine distance critique vis-à-vis de cet

argument (Stewart, 1998, 90-91). Tout en ayant perdu une partie de leurs pratiques antérieures chez Vauxhall, l'introduction du travail de groupe a donné l'occasion aux syndicats d'en développer d'autres, notamment un droit de regard sur la répartition des tâches et sur le temps de travail, peu réglementé auparavant. De même que la direction s'est déclarée satisfaite de la qualité de la production, le contrôle renforcé sur les conditions de travail a joué un rôle important dans le bilan positif que les syndicats ont émis sur les nouvelles techniques managériales. Certes, tout cela ne prend sa signification réelle qu'à la lumière du maintien de la sécurité de l'emploi et des investissements concédés. Si l'équilibre est toujours précaire à ce niveau-là, le cas de Vauxhall démontre que l'introduction de nouvelles méthodes de travail n'aboutit ni fatalement à une dégradation des conditions de travail, ni à un affaiblissement du pouvoir syndical.

Opel-Rüsselsheim

L'usine d'Opel-Rüsselsheim offre un deuxième exemple similaire à celui de Vauxhall. Suite à l'exigence de l'IG Metall, le travail en groupe avait été expérimenté au cours des années 1970 dans une perspective d'humanisation du travail, d'élargissement et d'enrichissement des tâches. Le travail à la chaîne fut réduit au minimum afin de permettre le travail en îlots modulables. Mais après quelques années, ces expériences avaient été abandonnées par les constructeurs de grandes séries (VW, Opel), tout en étant poursuivies pour la production de petites séries (Mercedes, BMW). Cet abandon fut justifié par des raisons économiques, mais il répondait aussi à la crainte des directions de voir apparaître une trop grande autonomie des collectifs de travail. Ce qui explique pourquoi la réintroduction du travail de groupe s'est faite tardivement eu égard au calendrier de General Motors (Murakami, 1995, 293-305). Les grilles salariales formaient un autre obstacle. Leur refonte devait réduire les quarante-deux niveaux à une dizaine, faute de quoi il était impossible de former des teams relativement homogènes. En troisième lieu, le pouvoir du conseil d'entreprise et l'existence d'accords d'entreprise (Betriebs vereinbarung) pluriannuels nécessitaient une négociation définissant pour l'ensemble des usines du groupe les modalités d'application du teamwork. Après plusieurs rounds de négociation, l'accord entre Opel AG et les Betriebsräte (conseils d'entreprise) fut signé. Valable pour l'ensemble des usines Opel d'Allemagne, à l'exception de celle d'Eisenach qui avait un statut juridique autonome, l'accord reprend les principes du Quality Network Production System. Or, le respect des principes de codétermination impliquait aussi une attribution de prérogatives importantes au team que sont les huit points suivants : distribution du travail parmi les membres du groupe; régulation du temps de repos, des réunions; amélioration de santé et conditions de travail, rotation des postes, planning des vacances; augmentation de la motivation et de la satisfaction; réalisation des objectifs de production et de qualité; amélioration de production et développement des descriptions des tâches; suivi de la formation; soutien à la créativité, aux innovations et à l'autonomie des membres du groupe.

L'accord intronisait la notion de porte-parole plutôt que leader (führer), ce qui n'était pas seulement une question sémantique puisque, à la différence de Vauxhall et des usines GM aux États-Unis, le groupe est habilité à désigner lui-même son porte-parole, lequel doit être évalué par ses pairs et non par la maîtrise. L'élection du porte-parole et de son suppléant devait se faire de manière secrète et se répéter pendant deux semestres puis tous les ans. De plus, le porte-parole devait continuer à travailler même s'il jouissait d'un nombre d'heures pour l'animation du groupe⁵. Une révision de l'accord en 1994 autorisait tant l'encadrement que les syndicats à présenter des candidats. L'accès et la participation aux réunions des teams pour des personnes extérieures – le management et les vertrauensleute (délégués syndicaux) ou les membres du conseil d'entreprise – étaient accordés mais soumis à certaines conditions. Ainsi, seul le team décidait qui pouvait participer. Faut-il s'étonner que l'introduction du teamwork fut saluée par l'IG Metall comme facteur de démocratisation du travail et de plus grande égalité de rémunération?

Une observation réalisée en 1994 dans les usines de Rüsselsheim montre l'impact important de ces groupes dans les relations de travail. Leur caractéristique première a été de protéger les ouvriers individuels de la maîtrise. Les résultats de l'enquête démontrent à nouveau que le *teamwork* d'orientation néocorporatiste ne va pas forcément s'appliquer tel quel dans les faits. Les porte-parole des groupes se trouvèrent en position de contester l'autorité de la maîtrise (*meister* ou superviseur). En guise de réponse, la direction a réorganisé ces *meisters* en intégrant trois ou quatre groupes sous l'autorité d'un superviseur. Les grèves à Rüsselsheim et Opel-Bochum de 1994 ont fourni quelques indications complémentaires à l'enquête de Thomas Murakami. Ainsi, selon le réseau de correspondants publiant la revue *Wildcat* (1995), le taux de participation à la grève fut bien plus élevé que d'habitude tandis que l'existence même d'une grève spontanée montre la permanence d'une opposition entre salariés et management.

Le questionnaire adressé aux membres des *teams* sur leur porte-parole rend compte de l'autonomie relative obtenue grâce aux groupes: 52,2% des répondants ne pensent pas que le porte-parole «*agit et réfléchit davantage comme le management*»; 45% admettent qu'il exerce parfois quelques pressions sur eux pour qu'ils fassent leur boulot et 41,7% estiment qu'il ne le fait jamais; 41% ont le sentiment d'être respectés par le porte-parole; 22% reçoivent de l'aide concrète de lui pour faire leur travail et 58% estiment qu'il écoute toujours les idées émises par les membres des groupes (*ibid.*, 300).

Ce deuxième cas prolonge en quelque sorte l'analyse faite sur Vauxhall, à savoir que le management n'a pas su renforcer son pouvoir discrétionnaire dans l'entreprise. Il se distingue par l'autonomie élargie des ouvriers du rang tandis que le pouvoir du syndicat (vertrauensleute) reste intact. Les représentants élus au Betriebsräte,

La présence nombreuse d'ouvriers turcs parmi la main-d'œuvre d'Opel révèle ici des similitudes avec le secteur automobile en France.

Tableau 13: Perceptions du travail en groupe chez Opel-Rüsselsheim

questions: le team	d'accord	pas d'accord
a) m'aide à mieux faire mon travail	58,0%	42,0%
b) me donne l'opportunité de mieux connaître d'autres personnes	44,9%	55,1%
c) est une perte de temps	28,6%	71,4%
d) me donne la possibilité d'exprimer mes préoccupations	89,6%	10,4%
e) me donne le sentiment de faire partie d'Opel	33,3%	66,7 %
f) est une façon pour nous faire travailler davantage	42,0%	58,0%
g) m'aide à mieux connaître l'ensemble de l'usine	55,1%	44,9%
h) nous impose d'entrer en compétition avec les autres	46,0%	54,0%
i) me permet de changer la façon d'exécuter mes tâches	62,0%	38,0 %
j) aide certainement Opel mais pas moi	52,1%	47,9%
k) permet aux membres du groupe d'agir ensemble et d'exprimer des revendications	94,0%	6,0%

Source: Murakami (1995, 301).

syndicalistes bien sûr mais non élus en cette qualité-là, pouvaient alors agir en rapport dialectique avec l'autonomie élargie des travailleurs. En même temps, cette autonomie élargie dans le travail est bien le fruit d'une orientation syndicale puisque l'accord fut négocié par les élus du *Betriebsräte* et les prérogatives des groupes tout comme l'élection du porte-parole y furent inscrits à leur demande (Neumann, 1998).

Opel-Anvers

Notre troisième cas concerne General Motors Anvers⁶ et l'accord *Understanding* signé en 1989 entre la direction et les cinq organisations syndicales⁷ qui a provoqué une réorganisation profonde basée sur le modèle de NUMMI⁸, qui a élevé Opel-Anvers au rang de meilleur élève du groupe sur le continent (Albertijn, Van Buyle, Baizier, 1998, 311-326). Dans sa première version, le *teamwork* impliquait des réu-

^{6.} Ce site fut intégré en 1994 à la filiale allemande du constructeur américain. La présence de General Motors date de 1924; elle englobait jusqu'à la fin des années 1980 deux usines se jouxtant. La première date de 1950, emploie 3000 ouvriers et possédait une capacité de montage maximale de 35 voitures par heure. La deuxième, datant de 1972, est en mesure de monter 75 voitures par heure et emploie 9000 ouvriers. Opel-Anvers réalisait jusqu'à récemment uniquement de l'assemblage montage, l'ensemble des pièces et des organes proviennent d'Opel-Bochum et de Kaiserslautern; depuis 1999, des presses automatisées réalisent de l'emboutissage.

^{7.} Centrale de métallurgistes de Belgique (CMB, socialiste), Centrale chrétienne du métal de Belgique (CCMB), Syndicat des employés, techniciens et cadres (SETCa, socialiste), LBC (Landelijke Bedienden Centrale), Algemene Centrale van Liberale Vakbeweging (ACLVB, libéraux).

^{8.} Cette usine nouvelle de GM aux États-Unis a été une base d'essai à la fois sur le plan technologique (lien informatisés directs avec concessionnaires de l'État et avec les équipementiers pour le *just-in time*). Voir G. Cornette «Saturn ou l'ambiguïté du modèle nippo-américain», *in* Durand (1998, 95-114).

nions mensuelles de l'équipe composée d'environ quinze opérateurs. Le *teamleader* devait coordonner l'activité du groupe et se charger de la formation et du contrôle de qualité. Pour les opérateurs, le *teamwork* implique d'abord la rotation de postes, car chacun doit maîtriser 80% des postes tenus par son équipe. Le travail se déroulant en flux tendu, chacun prend sa pause déjeuner à tour de rôle pendant qu'un «doubleur» le remplace. Afin de favoriser ce fonctionnement plus «horizontal», les grilles de classification salariales ont été réduites de treize catégories et deux niveaux par catégorie (en fonction de l'ancienneté) à trois catégories seulement.

Formellement, le leader du groupe est élu par le groupe; sa désignation doit néanmoins être validée par une procédure très stricte de formation-qualification. Selon certains, il semble que le rôle du leader ressemble non seulement au rôle de l'ancien contremaître (le foreman dans le jargon de l'entreprise), mais il s'est avéré que la plupart des anciens agents de maîtrise sont devenus teamleaders. Ce n'est que depuis peu que les anciens agents de maîtrise ont disparu pour laisser la place à des teamleaders issus des équipes (ibid.). À la base de cette évolution, il y a la réduction de la taille des teams à sept ouvriers, provoquant le doublement des leaders nécessaires. La direction a justifié cela par l'introduction du système Andon. Dans ce système, les «caisses» sont placées sur des plates-formes qui se déplacent sur des rails. Les ouvriers effectuent leur travail sur ces plates-formes, réduisant ainsi leurs mouvements tandis que leur temps de cycle est visuellement délimité par des marquages au sol. Il s'agit de deux lignes blanches distantes d'environ trois mètres correspondant au début et à la fin du temps de cycle pour chaque poste; une ligne verte située à 50 cm de la première ligne blanche indique le moment où l'opérateur peut commencer à accomplir ses premières opérations sur la voiture tandis qu'une ligne jaune à 70 % du temps de cycle indique le moment où l'opérateur est supposé tirer la corde Andon en cas de problème. Un signal sonore retentit alors et un signal lumineux indique le point critique sur la ligne. Si la plate-forme atteint la bande blanche suivante (la fin du poste de travail concerné) et empiète sur l'opération qui doit s'y dérouler, toute la section de la chaîne s'arrête. Cet arrêt ne touche qu'une vingtaine de véhicules en cours d'assemblage sur lesquels sont répartis 28 opérateurs ou quatre teams. Pour éviter ce genre d'incidents, le teamleader est supposé aider sur le poste à problèmes. Toutefois, les interruptions ne sont pas supposées perturber la production car de nombreux stocks tampons garantissent une fluidité globale. Dans la philosophie de travail Andon, l'arrêt momentané de la chaîne est présenté comme préférable à une mauvaise qualité de travail.

À l'évidence, ce système *Andon* a fait évoluer le travail dans un sens néotaylorien. Les groupes ne sont plus que des unités fonctionnelles de production puisque les activités de *Kaïzen* ont été dissociées du groupe et le service de qualité a été reconstitué. Le temps de cycle a été allongé de 47 à 80 secondes, mais il compose

^{9.} L'ancien modèle procédait du schéma 1A-1B => 13A-13B; le nouveau ne retenait que trois niveaux de qualification avec à chaque reprise deux niveaux d'ancienneté (junior, senior).

cinq tâches distinctes de dix secondes entrecoupées de quelques secondes de temps de repos. Le temps d'intervalle est donc très court. Cette accélération n'a été rendue possible qu'au travers de l'usage de ces plates-formes raccourcissant le pas et mettant à portée de bras les boîtiers de pièces et de composants. Dans sa phase plus récente, un système informatique de clignotants indique à l'opérateur les pièces dont il doit se saisir, ce qui montre bien comment ce système pousse à l'accélération des mouvements et à la densification du temps de travail (Baizier, 1997, 107).

Par ailleurs, les *teams* ne tiennent plus que des réunions de «cinq minutes», ce qui suffit amplement, le *Kaïzen* en étant dissocié. Des groupes *Kaïzen* se réunissent séparément des *teams* et rassemblent des travailleurs des différentes équipes avec les ingénieurs et les services des méthodes en charge de cette dimension. Durant la période 1990-1994, les groupes *Kaïzen* auraient éliminé près de 170 postes d'opérateurs par les améliorations constantes (*ibid.*, 115). Le *Kaïzen* se pratique aussi sur base individuelle via le système de suggestions qui fonctionne ici comme un tiercé d'entreprise. De près de 5000 suggestions en 1995, le chiffre est passé à 15000 l'année suivante. Des primes au prorata de l'augmentation de productivité sont distribuées après vérification avec un budget annuel de 1,5 million d'euros.

L'analyse du procès de travail à Opel-Anvers rend compte de l'importance pour le management de maintenir ou d'augmenter son pouvoir discrétionnaire. Les teams semblent y former une capsule coercitive, bien éloignée des équipes que nous avons étudiées chez Vauxhall et Opel-Rüsselsheim. Reste à savoir comment les relations de travail ont pris cette pente-là alors que le syndicalisme n'est pas moins présent qu'en Allemagne ou en Grande-Bretagne? La réponse se laisse deviner: un accord entre direction et syndicats sur la réorganisation a ouvert la voie pour le management participatif et une version du teamwork conforme au modèle corporatiste du management. Dès 1986, une structure paritaire permanente s'était formée à côté du comité d'entreprise. Ce groupe a mis la réforme participative sur les rails, même si l'idéologie de la Fédération syndicale des métallurgistes d'obédience socialiste s'opposait à la cogestion au nom de sa doctrine du «contrôle ouvrier» (Desolre, 1973; CMB, 1993). Suite à cet accord au sommet, l'opposition latente dans les ateliers a été neutralisée à l'occasion d'un chantage à la fermeture. Après avoir laissé entrevoir cette possibilité catastrophique de cessation pure et simple de l'activité, le pire semble avoir été évité avec seulement 3 000 suppressions d'emplois. Finalement, la direction «concède» un maintien de l'effectif en organisant un transfert des 3000 salarié(e)s de l'ancienne usine de General Motors vers un site plus moderne, installé à quelques kilomètres dans le port d'Anvers. Eviter les suppressions d'emplois de l'effectif de l'usine 1 exigeait une réorganisation profonde des horaires de travail en deux équipes de 2 x 10 heures (afin de faire tourner les installation, à plein régime) et l'instauration du teamwork. Pour le collectif de travail, tous ces revirements semblaient plausibles dans la mesure où la direction d'Anvers menait elle aussi une négociation avec la direction centrale de General Motors afin d'y limiter la casse et d'obtenir des investissements. Malgré tout, la «migration» vers l'usine 2, le teamwork et les horaires longs rencontrent une opposition forte: en janvier 1988, lors d'une consultation du personnel, 58% des votants s'opposent à l'accord. Mais le seuil des 66% n'est pas atteint pour pouvoir organiser une grève; l'accord est adopté, exception faite de l'horaire de travail¹⁰. L'usine 2 absorbe les «migrants» et, au mois de juin 1989, une seconde consultation est organisée sur les horaires de travail. Finalement, sur 4158 suffrages exprimés, 2624 votants préfèrent les 2 x 10 plutôt que les 3 x 8. Si la consultation donne une majorité au système des 2 x 10, celle-ci ne représente que 29% des ouvriers inscrits¹¹. La déclaration commune entre direction et syndicats d'octobre 1989 prend lourdement appui sur la concurrence avec les constructeurs japonais qui arrivent sur le sol européen:

«La survie de GMC dans cette lutte de concurrence dépend en grande partie de la manière dont chaque organisation et chaque individu concernés par l'entreprise travaillent intensivement ensemble pour combattre l'industrie automobile japonaise sur son propre terrain. Les syndicats, qui représentent les travailleurs à GMC, se sont engagés à soutenir cette lutte par une coopération intensive entre la direction et les syndicats¹².» (Houben, 1991, 158-159)

Dans un tel contexte, il est évident que toute opposition sera semi-clandestine et minoritaire. Les syndicats ont néanmoins perdu des adhérents, par dégoût ou démoralisation mais ces pertes ne coûtent rien: les instances de management participatif paritaires garantissaient une représentation égale aux deux syndicats FGTB et CSC, et évitait ainsi tout risque de surenchère. Malgré le consensus institutionnel, «l'élève modèle» ne va pourtant pas tarder à devenir turbulent... Ainsi, au cours du mois de mars 1996, une grève sauvage éclate¹³. Contre tout attente, un préaccord renouvelant les conventions collectives est rejeté par près de 70 % des salariés; des débrayages ont alors lieu et les syndicats furent obligés de reconnaître la grève¹⁴. Le lendemain, l'usine entière est en grève et ce, pour quatre jours. La deuxième mouture de l'accord fut également rejetée avec toujours près de 70 % des suffrages, ce après quoi la

^{10.} L'adoption d'une convention collective ne requiert que la signature d'un seul syndicat, mais étant donné le taux de syndicalisation important (55% en moyenne nationale), les consultations du personnel sont une méthode souvent utilisée. Parce qu'une grève exige le soutien de 66%, les syndicats et la direction, en liant ce seuil légal de grève à l'adoption de l'accord, peuvent dès lors l'adopter même si l'accord en question est rejeté par 63%. Simultanément, le démarrage d'une grève se fait souvent de façon spontanée, sans critères prérequis. 11. Il faut noter ici que seuls les ouvriers syndiqués furent autorisés à voter.

^{12.} Déclaration commune direction-CMB-BBTK-LBC-CCMB-ACLVB, publiée en annexe par H. Houben, «Management participatif à General Motors Anvers», in L'Année sociale 1990, p. 158-185. Pour H. Houben, auteur d'une étude sur le management participatif à GM Anvers, «le flou qui entoure encore aujourd'hui la signature de cet accord a été précédé d'une longue période de secret pendant laquelle très peu de personnes étaient au courant». Karel Jonkheere, secrétaire provincial de la CMB d'Anvers, explique la non-divulgation de l'accord par la grande tradition de bonnes relations entre la direction et les syndicats, Les syndicats, déclaretil en substance, «n'ont pas cru bon d'avertir la presse et l'opinion publique car, pour eux, il n'y avait pas de grands changements avec ce qui se pratiquait avant dans l'usine» (ibid.).

^{13.} Dont les auteurs d'une contribution sur cette usine dans L'Avenir du travail à la chaîne ne parlent nullement malgré son caractère récent. Voir M. Albertijn, Van Buyle, L. Baizier, op. cit.

^{14. «}De zwakke schakels van de lopende band», De Morgen, 16 mars 1996.

direction acceptait enfin de négocier sur la charge de travail¹⁵. La troisième mouture fut finalement acceptée. L'accord comprend l'engagement d'embauche des 143 ouvriers temporaires en service depuis plus de deux ans; l'embauche additionnelle de 219 ouvriers; le ralentissement de la sortie à 71 voitures par heure au lieu de 75; l'arrêt impératif de la production du samedi après-midi au lundi à 5 h 30; le remplacement systématique des absents (congés et maladie) et l'adaptation de la vitesse de ligne au nombre d'opérateurs disponibles¹⁶. Au total, la dizaine de jours de grève «sauvage» a montré de manière évidente que les organisations syndicales avaient sous-estimé l'accumulation d'un ressentiment des salarié(e)s. Après ce conflit, le système horaire des 2 x 10 fut abandonné et remplacé par le système plus classique d'une équipe de nuit et de deux équipes de jour alternant sur les horaires 6h-14h et 14h-22h. Tant l'horaire du matin (5 h 30-15 h 30) que celui du soir (15 h 30-1 h 30) étaient très astreignants:

«Quand je sortais de l'équipe du soir, je m'endormais immédiatement dans le car qui me ramenait vers chez moi, dans le Limbourg. Arrivé sur le parking où je laissais ma voiture, à 6 km de ma maison, je rentrais encore en étant dans les vapes mais chez moi, à 2 h 30 du matin, j'étais de nouveau réveillé. Impossible de dormir avant 5 heures du mat'. Bref, on ne se réveille qu'à 13 heures et là, il faut déjà se préparer car à 15 h 30, le boulot recommence. Nous travaillons une période de onze jours dans un cycle de trois semaines mais ces dix jours de repos, on ne les sent même pas car ils sont éparpillés et les changements d'équipes sont très douloureux: terminer le samedi matin à 1 h 30 et recommencer le lundi à 5 h 30 perturbe fortement le sommeil pendant une semaine.» (Mario, opérateur de chaîne)

Le management répond à la grève en améliorant certains aspects les plus pénibles des conditions de travail. Cherchant à préserver la paix sociale dans l'entreprise, la direction augmente aussi le nombre d'intérimaires dont le taux de présence moyenne est passé de 2 à 3 % avant 1996 à 10 % depuis lors. Sur un autre plan, le management resserre les dispositifs d'encadrement en modifiant le fonctionnement interne des *teams*. Observons que malgré la prééminence du corporatisme dans les pratiques syndicales, la reconfiguration des *teams* à seulement sept opérateurs n'a nullement entravé une grève spontanée¹⁷, et que bon nombre de *leaders* ont été très actifs dans la grève... Plusieurs grévistes furent licenciés immédiatement après la grève, tandis que d'autres étaient démis de leurs fonction¹⁸. Surtout, les procédures d'élection du *leader* ont été révisées. Auparavant, le *leader* était élu par le groupe et, même si pendant une période c'était l'ancienne maîtrise qui se retrouvait à leur tête, petit à petit,

^{15.} Entretien avec deux opérateurs sur la chaîne de montage, syndiqués FGTB à Opel-Anvers (voir annexes).

^{16.} Proposition d'accord soumis au vote par le conciliateur, 11 mars 1996, Documents syndicaux.

^{17.} Grève qui avait été animée par des *teamleaders* et ce, jusqu'à la reprise du travail obtenue que par leur assentiment à l'égard de la troisième mouture du préaccord. Un phénomène similaire a été observé à Renault-Vilvorde lors d'un débrayage spontané en septembre 1994, au même moment de la grève à Volkswagen (voir chapitre 10); entretien K. Gacoms, secrétaire provincial des métallurgistes du Brabant.

^{18.} Opel Belgium, Richtlijnen Personeelsbeleid n° 24, mars 1997. Selectie teamvertegenwoordigers.

des jeunes commençaient également à occuper ces fonctions. Dorénavant, la sélection du leader devait satisfaire des critères beaucoup plus institutionnels19. Théoriquement, l'élection se fait toujours par les membres du groupe, mais sur la base d'une liste qui leur est présentée. Cette liste est arrêtée par une commission d'évaluation des candidats composée du responsable des recrutements, d'un syndicaliste, d'un responsable des ressources humaines, des chefs de section et de l'intendant en chef. Les candidats soumis à cette commission sont sélectionnés soit par le chef de section, soit par le délégué syndical sur la base d'un questionnaire standardisé auprès des membres des teams20. Si la commission d'évaluation ne trouve pas de consensus sur les candidats à proposer, une commission supérieure tranchera. Celle-ci est composée exclusivement des responsables en chef des ressources humaines, du président de la section syndicale et du responsable des relations industrielles. Une fois les candidats sélectionnés, leur élection par les membres du groupe n'est nécessaire qu'en présence de plusieurs candidats concurrents. D'après nos informations, après la grève de 1996, ces élections sont devenues très rares car, la plupart du temps, l'arbitrage managérial-syndical fonctionne comme filtre et comme machine à fabriquer le consensus. Au vu de la procédure, il s'agit bien davantage d'une cooptation que d'une élection, d'autant que leur titularisation en tant que teamleader n'intervient qu'après un an (Opel doc. 1997).

Le cas d'Opel-Anvers révèle comment l'antagonisme structurel entre travail et capital peut rejaillir à la surface malgré l'orientation corporatiste-productiviste de l'ensemble des acteurs syndicaux. La cooptation consensuelle des leaders tend à réintroduire une tension au sein même des teams, entravant leur bon fonctionnement et la coopération au travail. Cependant, sans le soutien des cadres d'action collective, on voit bien combien il est difficile pour les salariés de former une force sociale autonome dans les rapports sociaux de production. L'orientation néocorporatiste des organisations syndicales n'est pas sans risques pour elles non plus, en témoigne le conflit de mars 1996. Conscientes de ce danger, elles optent pour des procédures de consultation référendaires et introduisent ainsi dans une communauté organique une dose de démocratie formelle. Or, faute d'orientation revendicative et d'indépendance à l'égard du management, cette démocratie formelle sert plutôt à accompagner la mise en place des réformes. L'épisode de la restructuration de 1998 l'illustre parfaitement. En effet, un sureffectif de 2000 postes devait être absorbé de manière «socialement acceptable» tandis qu'une hausse de productivité de 8 % était demandée. Simultanément, une réduction des coûts devait être obtenue par une réforme des horaires de travail. Lorsque celle-ci fut soumise à l'approbation du personnel, deux scénarios furent proposés: soit garder son salaire tout en travaillant 9 heures par jour au lieu de 8 heures; soit réduire son temps de travail avec la semaine de 4 jours accompagnée d'une réduction de 10 à 25 % du salaire. Les organisations syndicales

^{19.} Ibid.

^{20.} Entretien avec André S. et Paul O., jeunes ouvriers syndiqués FGTB à Opel-Anvers.

ne prenant pas position, une grande majorité de 83 % se prononçait en faveur de l'allongement du temps de travail afin de «garder son salaire²¹». Or, d'un point de vue gestionnaire, quelle différence existe-t-il entre un allongement du temps de travail sans augmentation de salaire et une réduction du temps de travail avec perte de salaire et augmentation du temps machine? Aucune puisque dans les deux cas, la proposition correspond *stricto sensu* à une augmentation d'extorsion absolue de survaleur.

La position de «bon élève» qu'occupe Opel-Anvers dans le groupe découle donc essentiellement de la coopération entre patrons et syndicats qui forme une véritable «capsule» institutionnelle autour de la relation salariale, jugulant les contradictions entre travail et capital. Que ceux-ci rejaillissent tôt ou tard fait peu de doute, mais sans que cela soit suffisant pour modifier ou changer la donne. Les uns étant «dominants» et les autres «dominés» et ce d'autant plus qu'un contre-pouvoir fait défaut.

Et en France?

Nous pourrions poursuivre notre démonstration avec d'autres exemples dont le cas de Peugeot-Sochaux. Celui-ci a été étudié de manière approfondie (Durand et Hatzfeld, 2002; Pialoux et Beaud, 1998; Mouriaux et Mathiot, 1992), c'est pourquoi nous nous limiterons à souligner combien il valide l'hypothèse que l'efficacité gestionnaire du travail en groupe conditionné par une pacification des relations de travail. En effet, si PSA forme, selon Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, une combinaison originale de classicisme et de modernité - «l'efficacité de la tradition» (Durand et Hatzfeld, 1998, 164-183) -, cela n'a pas empêché la direction de tenter, à un moment donné, l'expérience du travail en groupe. De 1989 à 1993 s'organisait le transfert de deux mille ouvriers vers des nouveaux ateliers HC1 et HC2 où ils devaient intégrer des «groupes de production». L'opération, débutée lors du transfert d'un premier contingent composé pour l'essentiel de jeunes anciens intérimaires, a ensuite tourné court. Que s'est-il passé? Une série de dysfonctionnements techniques importants ont retardé le flux tendu; les pannes s'accumulaient et la direction essayait de solliciter les volontaires pour rester le samedi et rattraper le temps perdu, sans beaucoup de succès. Outre ces problèmes techniques, s'est greffée une détérioration de l'ambiance au travail où «chacun se tirait dans les pattes» (Beaud et Pialoux, 1998, 418-436). Par conséquence, les groupes de travail fonctionnaient mal et la qualité de travail s'en trouvait diminuée. Si Durand et Hatzfeld situent la raison

^{21.} Portée par une dynamique revendicative salariale de 1500 francs d'augmentation uniforme, la grève avait clivé en deux le front syndical majoritaire au comité d'établissement. L'ampleur de la mobilisation avec des assemblées générales quotidiennes et l'occupation des ateliers de forge à Mulhouse avait contraint FO à soutenir l'action de grève portée par la CGT et la CFDT, laissant le SIAP-CSL (syndicat jaune) seul avec la CGC aux côtés du patron. Le conflit est installé dans la durée sans s'affaiblir petit à petit. C'est pourquoi il serait faux de parler de victoire patronale mais plutôt de match nul. La grève fut finalement «suspendue» après la concession d'une augmentation uniforme de 230 francs. Voir Pierre Mathiot, René Mouriaux, «Conflictualité en France depuis 1986. Le cas de Peugeot-Sochaux», Cahiers du Cevipof, n° 7.

première de cet échec dans l'inertie des traditions de travail conférant au système paternaliste une relative efficacité (Durand et Hatzfeld, 1998, 2000; Hatzfeld, 2002), il convient également, à l'instar de Michel Pialoux, de chercher une seconde raison de cet échec dans la puissante grève de septembre-octobre 1989 (Pialoux, 1996, 8)²¹. Hormis le mouvement de mai-juin 1968, la grève de 1989 a été une des plus importantes du groupe PSA, populaire dans l'opinion publique et de dimension nationale; elle a duré 45 jours et mobilisé une partie importante des ouvriers des usines de Sochaux et de Mulhouse. Si ce conflit n'a jamais mobilisé la majorité des ouvriers, tout au plus 30 % à 40 %, il fut néanmoins suffisamment important pour réduire la production quotidienne de plus de 20 % (Mouriaux et Mathiot, 1992, 11-43). Rappelons un fait significatif observé par Michel Pialoux: les jeunes du HC1 ne participaient pas au conflit mais dès l'année suivante, le transfert des anciens vers HC1 et HC2 va porter les traces du conflit dans les attitudes et conduites individuelles.

«Le début de l'année 1990 est marqué par une microconflictualité qui prend des formes nouvelles d'insatisfaction croissante des opérateurs, conflits permanents et multiformes qui surgissent sans cesse sur des enjeux d'apparence insignifiante. Des difficultés surviennent également dans les nouveaux "groupes de travail". Après une phase de relative acceptation de ceux-ci, une sorte de refus larvé apparaît: refus de se plier aux nouvelles exigences du groupe, d'accepter le tutoiement, de vivre la promiscuité avec les agents de maîtrise. La plupart des ouvriers éprouvent le sentiment d'être dépossédés de l'espace dont ils se sentaient autrefois relativement maîtres: par exemple le problème des objets personnels, de la bouteille de vin au petit frigo à côté du poste de travail, etc.» (Pialoux, 1996, 11)

La grève de l'automne 1989 a donc rétabli un rapport de force qui entrave la recomposition des collectifs de travail en «groupes de production». Il se conjugue aux difficultés techniques et à la nécessité d'assurer la production des nouveaux modèles 605 et 405. Au final, la direction décide de faire marche arrière sur le teamwork en 1992: suppression du stage d'initiation au travail en groupe, suppression de la charte individuelle à signer, suppression des groupes de production. Un climat de tolérance se rétablit et les anciennes routines de travail se reconstituent (boire, fumer, etc.). Le résultat ne se fait pas attendre, la qualité remonte à nouveau et «les témoignages confirment que "l'ambiance a changé", qu'à certains égards le "climat" de l'ancienne finition se trouve reconstitué. On pourrait parler de rétablissement d'un nouveau "compromis" entre direction, maîtrise et ouvriers» (Pialoux, ibid., 12).

L'échec dans l'instauration du *teamwork* éclaire comment les transformations du travail sont empreintes de l'action individuelle et collective. Il est évidemment dangereux de généraliser à partir de cas présentés ici, d'autant que nous n'avons pas examiné de près certains déterminants. En tant qu'usine première du groupe PSA, Sochaux est moins sensible au chantage à la délocalisation. Dans cette région quasiment mono-industrielle, la dépendance envers l'employeur liée à une certaine sécurité d'emploi (Mouriaux et Mathiot, 1992) ne laisse guère de place aux conduites de

type exit-out, d'où sans doute la coprésence de formes de soumission et d'adhésion contrainte (les jeunes ayant vécu la précarité) et de formes de résistance latentes.

Pour conclure

De manière générale, par-delà les différents types de travail en groupe, il nous paraît nécessaire d'admettre combien ces formes concrètes demeurent déterminées par les oppositions latentes ou ouvertes des collectifs de travail. Cette forme de travail intègre les résistances ouvrières de la chaîne taylorienne-fordienne et forme donc une réponse managériale déplaçant les lignes de l'antagonisme structurel vers de nouveaux domaines. Nous l'avions mis en évidence lors de la critique du « modèle japonais» et cela se vérifie avec le travail de groupe informel comme élément structurant des résistances ouvrières des années 1970 chez Fiat. La comparaison des formes de teamwork au sein de trois filiales de General Motors a permis de mettre en évidence comment une même forme institutionnelle peut à la fois fonctionner dans des conditions très diverses - comme instrument d'implication contrainte (Opel-Anvers) sans que cela implique une pacification totale ou une adhésion au travailet agir comme «bouclier social» (Opel-Rüsselsheim) sous l'effet de rapports de forces sédimentés; cette forme institutionnelle peut aussi se situer à mi-chemin et permettre un modus vivendi où le teamwork devient une instance de régulation conflictuelle (Vauxhall), autorisant une autonomie élargie des ouvriers de production tout en satisfaisant ad minima les attentes du management. Enfin, et cet aspect sera davantage examiné dans le chapitre 10 à propos de Volkswagen, le travail en groupe peut aussi conduire à la déstabilisation quand il agit comme un outil dressé à la fois contre les routines de travail et contre les syndicats (Sochaux).

Sur un plan plus théorique, l'enseignement principal qu'il nous faut tirer est le suivant: les variations du *teamwork* peuvent certainement être formalisées sous la forme d'une typologie, mais celle-ci aura en même temps beaucoup de mal à se stabiliser dans le temps puisque l'un des aspects qui en détermine la forme et le contenu, à savoir le rapport de forces entre management et collectifs de travail, est toujours en évolution. Si le poids du syndicalisme, les orientations revendicatives et les pratiques développées avec les salariés sont autant d'éléments qui en déterminent la forme et le contenu, ceux-ci demeurent relativement autonomes par rapport aux choix organisationnels et socio-économiques du management.

Chapitre 7

L'aménagement et la réduction du temps de travail, nouveaux leviers de rentabilité?

Le temps n'est ni une «denrée rare», comme le disent les économistes libéraux, ni un simple instrument de mesure pour le rendement, le débit, la vitesse. Il est un rapport social, tout comme le travail. Pour conceptualiser le temps, Marx avait trouvé inspiration dans Science de la logique de Hegel, comprenant que pour mesurer la forme-valeur du travail il fallait, tout comme pour le système métrique musical, des quantités intensives et extensives. Aussi abstrait qu'il soit, le temps est une donnée active qui n'existe que concrètement. La musique ne devient audible qu'à partir du moment où la durée des sons est organisée, cadencée, mesurée. De la même façon, la mesure du travail à l'aune du temps implique plus que l'intervalle chronologique (secondes, minutes, heures), sorte de répétition de la même unité temporelle. C'est pourquoi le temps de travail ou la durée de travail n'est pas homogène, même si la mesure introduit une uniformité dans la multiformité, ce qui rend possible une double action, à la fois sur son intensité et sur sa quantité. Avec l'aide de Marx, plusieurs phénomènes deviennent compréhensibles, notamment la raison pour laquelle le management va constamment tenter de boucher les «pores du travail». Réduire la porosité ou densifier le travail, c'est bien sûr augmenter le taux d'extorsion absolu de survaleur. Que ceci accompagne une réduction des temps de travail n'est donc nullement un paradoxe mais justement l'expression d'une politique visant à contrecarrer la diminution du taux de profit que la réduction du temps travail à elle seule et sans perte de salaire provoquerait.

Le secteur de l'automobile a été parmi les premières activités industrielles à avoir dissocié le temps des machines du temps humain (Grossin, 1969; Gartman, 1986). Depuis quinze ans, se substituent aux temps homogènes, collectifs et standardisés les temps flexibles et extensibles, à amplitude et intensité variables. Paradoxalement, cette évolution a pris corps au travers de la problématique de la réduction du temps de travail. Alors que cette dernière était à l'origine une revendication syndicale à part entière, à l'inverse de l'«enrichissement du travail», dans ces applications pratiques, elle est devenue la plupart du temps un outil de rentabilité. Acceptant l'idée que

^{1.} La distinction opérée par Marx entre taux d'extorsion relative et absolue est d'abord d'ordre analytique: l'employeur peut allonger le temps de travail sans rémunérer celui-ci, il peut densifier le temps de travail; dans les deux cas il augmente l'extorsion absolue (durée et intensité); la plus-value relative désigne la dévalorisation de la force de travail, notamment par l'augmentation de la productivité du travail social; la plus-value relative exige que les salaires réels progressent moins que la productivité du travail (Salama & Hai Hac, 1992 : 40-42). Voir, sur les tendances actuelles, Pietro Basso (2005), Linhart & Aimée Moutet (2005), Aubert (2003).

l'aménagement et la réduction du temps de travail (ci-après ARTT) pouvait agir comme mesure de création ou de pérennisation d'emplois, il fallait du même coup démontrer son caractère nullement «anti-économique». Ceci est bien sûr lié à l'instauration de la production «à flux tendu», ou tiré par l'aval ou les marchés. Dans un contexte de demandes fluctuantes, tant sur le plan saisonnier que pluriannuel, les directions d'entreprise ont développé plusieurs formes de flexibilité qui se complètent. La réduction du temps de travail en a été profondément modifiée. Selon Jens Thoemmes (2000), il serait même justifié de parler de «fin du temps de travail» ou du moins de la norme temporelle pour l'activité professionnelle. Ceci nous paraît toutefois trop unilatéral et il faudrait plutôt désigner la suprématie du «temps des marchands» sur le temps de travail comme sur les autres temps sociaux (hors travail, sphère domestique, loisirs, etc.).

Le temps de travail forme un des objets centraux de négociations entre directions d'entreprise ou fédérations patronales et organisations syndicales. Il est par conséquent un «analyseur» tant des orientations des uns et des autres que du rapport de forces qui les unit et les oppose. Nous verrons au travers de quelques cas comment la question d'une réduction du temps de labeur a été réinvestie par la logique de valorisation et comment, avec une restructuration permanente au sein du secteur automobile, les syndicats partagent le respect des impératifs managériaux ou, opposés à ceux-ci, tentent d'en réduire les conséquences néfastes sur les collectifs de travail.

Quand la réduction du temps de travail va de pair avec l'intensification

Pour ce qui concerne les entreprises françaises, il est significatif de constater que l'ensemble des constructeurs ont saisi le moment de la négociation des lois Aubry 1 et 2 sur les 35 heures sans désirer recevoir les aides et les subventions que ces dispositifs prévoyaient. Cela montre comment l'ARTT mobilise des enjeux bien plus importants que les seuls contenus dans la loi. Mais, tant Peugeot-Citroën que Renault ont vu une fraction significative du personnel s'opposer à ces accords, sans que cette mobilisation conduise à en modifier significativement les termes. Le 2 avril 1999, un accord liant emploi, organisation de la production et temps de travail fut signé entre la direction de Renault et l'ensemble des organisations syndicales, à l'exception de la CGT. Au niveau du volet de l'emploi, Renault prévoyait l'embauche de 2 100 jeunes, tandis qu'un plan de rajeunissement des effectifs prévoyait l'embauche de 3 900 personnes. Au total, l'accord programmait l'embauche de 6000 jeunes sur cinq ans, sans toutefois remplacer les départs pour raison d'âge. Ceux-ci devaient donc se poursuivre à hauteur de 5 % de l'effectif par an, soit au total 10 500 salariés.

Si la réduction du temps de travail a été accordée avec le maintien des rémunérations, l'accord modifiait profondément la définition du temps de travail. En enlevant les pauses du temps de travail, la durée effective se voyait déjà réduite de vingt minutes par jour, ce qui n'imposait plus qu'une réduction d'une heure quarante minutes par semaine pour se conformer à la loi Aubry². L'origine des faibles embauches compensatoires se situait donc en premier lieu dans la redéfinition du temps de travail effectif³. La flexibilité constituait le deuxième volet de cet accord. En pratique, la RTT s'est traduite par des jours de congés supplémentaires: pour les horaires en équipe, onze jours de congés supplémentaires avec un bonus de deux jours selon l'aménagement du temps de travail et de quatre jours et demi à partir de 51 ans. Les horaires de jour et les cadres obtenaient également les onze jours et quatre jours et demi mais seulement partir de 55 ans. Toutefois, derrière ces journées de repos se mettait en place un système de capital-temps collectif et individuel. Les heures effectuées au-delà de la durée hebdomadaire de travail effectif devaient alimenter ce capital-temps à raison de tranches de 15 minutes. Le plafond maximal des jours cumulés en « collectif » fut fixé à 35 jours et remplace le système de chômage partiel. Le capital-temps individuel concerne les journées au-delà de ce seuil de 35 jours. Il forme donc un réservoir dans lequel se déverse le trop-plein de l'annualisation collective.

Le travail du samedi devenait la règle pendant quatre mois par an en «période haute» tandis que les équipements fonctionnent cinq jours sur sept durant les autres mois («période basse»). En même temps, les horaires de week-end (vendredisamedi-dimanche, samedi-dimanche ou samedi-dimanche-lundi) furent instaurés sur certains secteurs d'activité. Ces horaires peuvent comprendre des plages de travail quotidiennes allant jusqu'à 12 heures. Le temps de repos minimal entre deux plages de travail imposé par le Code du travail a été réduit de 11 heures à 9 heures. Par conséquent, terminer son travail à 22 heures un soir et recommencer à 7 heures le lendemain matin devenait possible. Avec cet accord, le plafond hebdomadaire passait à 42 heures sur 12 semaines au lieu de 44 heures; la durée maximale d'une semaine fut allongée à 48 heures et celle de la journée pouvait désormais atteindre 10 heures, voire 12 heures. Dans ce contexte, la question des heures supplémentaires devenait forcément cruciale. Selon l'accord, celles effectuées au-delà de la durée hebdomadaire de 35 heures et demeurant en dehors du cadre de l'annualisation ne seraient plus majorées qu'à hauteur de 25 % et cela en attendant l'entrée en vigueur au premier janvier 2000 des dispositions légales définitives (deuxième loi «balais»). L'accord au niveau du groupe Renault-France a été complété par la suite avec des

^{2.} Il serait toutefois erroné d'attribuer cela uniquement, voire directement à la loi Aubry; cela découle aussi de la directive européenne du 23 novembre 1993. Le nouvel article L.212.4 § 1 est une version transposée dans le code du travail français et stipule: «La durée du travail effectif est le temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et doit se conformer à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles »; l'alinéa 2 du Code du travail français ajoute: «La durée du travail s'étend du travail effectif à l'exclusion du temps nécessaire à l'habillage et au casse-croûte ainsi que des périodes d'inaction... Ces temps pourront toutefois être rémunérés conformément aux usages et aux conventions ou accords collectifs de travail.» Dans l'article 2 de la directive européenne, nous retrouvons cette définition: «Temps de travail: toute période durant laquelle le travailleur est au travail, à la disposition de l'employeur et dans l'exercice de son activité ou de ses fonctions [...]; temps de repos: toute période qui n'est pas du temps de travail.» La définition du temps de travail effectif dissocie celui-ci du contrat de travail et concourt donc à une double déréglementation, celle des contrats de travail et celle du temps de travail.

^{3.} Accord Renault SA-CFDT, CFTC, FO, CGC, CSL.

accords d'établissement. Mais la décentralisation de la négociation visait essentiellement un affinement de l'annualisation en fixant notamment la répartition de la réduction du temps de travail entre les jours de repos collectifs et les journées individuelles (choisies par l'individu)⁴.

La négociation de l'accord central du groupe Renault n'a pris que quelques mois. Une commission paritaire de réflexion avait auparavant balisé l'ensemble des questions et positions⁵. Après onze réunions, Philippe Martinez, le délégué central de la CGT, dressait un constat peu optimiste:

«La direction générale a affiché son opposition à la RTT et réaffirmé inlassablement ses axes stratégiques autour de la réduction des coûts et des délais, de l'amélioration de la productivité. Il restait toutefois la possibilité de peser sur les choix de la direction à condition d'affirmer clairement des convergences syndicales sur les enjeux essentiels que sont l'emploi et les embauches, les rémunérations et les horaires⁶.»

C'est dans cette optique que la CGT et la CFDT publiaient au début février 1999 une déclaration commune: «Obtenir un bon accord». Ils y refusaient la redéfinition de la durée effective du travail (moins les pauses), exprimaient le refus de voir les salaires rabotés et les samedis de travail banalisés, exigaient des créations d'emplois (sans les chiffrer) et la possibilité de mesures d'âge spécifiques chez Renault⁷.

Le 4 mars 1999, un débrayage à l'échelle du groupe mobilisait plus de 10000 salariés, à l'appel de la CFDT et de la CGT, en faveur de cette plate-forme commune. Durant la phase de négociations proprement dite, c'est-à-dire entre le 12 février et le 2 avril, FO adoptait une position favorable à la décentralisation d'un maximum de questions au niveau des établissements, tout en adoptant une position de fermeté sur les salaires. La CFDT exigeait un minimum de 7000 embauches et une meilleure redéfinition de la répartition entre les jours de congés individuels et collectifs, tandis que la CFTC adoptait une position de principe selon laquelle «trop de flexibilité» était source de détérioration des conditions de travail. À la mi-mars, après sept réunions et une journée de grève, la direction concédait l'embauche de 1 900 jeunes au lieu des 1 700 pour l'application de la RTT. Mais l'alliance CFDT-CGT s'est alors défaite sur la question du nombre d'embauches. La CFDT acceptant un rapport de trois départs pour une embauche, la CGT exigeant une équivalence de un pour un; la CFDT acceptant la pluriannualisation (sur la base du capital-temps) tandis que la CGT demandait des garanties contractuelles pour les départs à 57 ans et 55 ans⁸.

^{4.} Ibid.

^{5.} Documents du groupe de réflexion paritaire sur la compétitivité, l'emploi, la pyramide des âges et le temps de travail, *Réunion de synthèse*, n° 13; 19 janvier 1999.

^{6.} Philippe Martinez, document de bilan des 11 réunions du groupe de réflexion paritaire.

^{7.} Déclaration commune CGT-CFDT, 12 février 1999.

^{8.} Rappelons que la loi Aubry 1 prévoyait 10 % de RTT avec un minimum de 6 % d'embauches compensatoires équivalant à 2700 emplois chez Renault – et cela en acceptant la possibilité d'une redéfinition du temps de travail effectif.

Tableau 14: Résultats de la consultation du 2 avril 1999 sur le projet d'accord

établissement	effectif	votants	% exprimés	Pour %	Contre %
Billancourt (siège)	5076	623	12,27	94	526
			620	15,16	84,84
Cergy	735	320	43,54	55	265
			320	17,19	82,81
Cléon	4900	2266	46,24	171	2095
			2266	7,55	92,45
Douai	5990	3000	50,80	200	2800
			3000	6,67	93,33
Couronne	471	308	65,39	40	256
			296	13,51	86,49
Lardy	1234	661	53,57	71	578
			649	10,94	89,06
Le Mans	4 404	3117	70,78	796	2320
			3116	25,55	74,45
Reuil	1977	966	48,86	152	797
			949	16,02	83,98
Aubevoye	479	296	61,80	45	243
			288	15,63	84,38
Sandouville	5724	4056	65,04	904	3104
			4008	22,55	77,45
Guyancourt	5724	1707	29,82	106	1 581
			1 687	6,28	93,72
Total	37 226	17320	46,53	2634	14595
			17 199	15,31	84,69

Source: Documents CGT Renault.

Fin mars 1999, le calendrier des négociations se terminait; FO et une majorité de la CFDT s'orientèrent vers la signature d'un accord central, estimant positifs le maintien du salaire et l'embauche total de 6000 salariés en CDI. Le recours restreint au travail du samedi et la récupération de ces samedis en capital-temps (congés) individuels, laissant l'individu décider du moment de sa récupération, leur semblait également un bon compromis. Parce que les plages de 10 à 12 heures s'appliqueraient uniquement aux équipes «VSDL» hors fabrication, ces deux syndicats estimaient également possible d'améliorer substantiellement la situation au travers d'accords locaux. Finalement, l'orientation favorable à l'accord obtenait une majorité courte de 52,4% des mandats au sein de la CFDT. Au même moment, certaines des sections CFDT étaient encore en train de consulter les salariés. Mais, étant donné que cette consultation, coorganisée avec la CGT, laissait entrevoir un possible refus majoritaire, une partie de la direction centrale de la CFDT-Renault a accéléré la consultation interne au syndicat pour forcer en quelque sorte l'apposition de sa signature en bas de l'accord avant que la consultation du personnel ne soit terminée. Bien plus que les débats syndicaux internes, forcément très vifs, il est significatif de noter les résultats de cette consultation.

Notons que le scrutin n'était pas clos à Choisy-le-Roi et à Flins lorsque l'accord a été signé, et c'est pourquoi les suffrages de la consultation sur ces deux sites n'ont pas été repris dans le tableau. Une opposition majoritaire se dégage toutefois des suffrages exprimés (84,69%)9. Durant les mois qui ont suivi, les accords d'établissements verront l'accord central amélioré sous certains angles, mais l'inclinaison dominante fut respectée. Rappelons à ce propos que la flexibilisation du temps de travail s'était déjà développée de manière importante au niveau local. Ainsi, à Flins, dès 1993, la direction avait supprimé la coupure du repas pour les salariés travaillant sur poste 2 x 8 ou 3 x 8, tandis que la pause déjeuner était rejetée en fin de poste. Depuis 1993, les salariés débutaient ou sortaient de leur équipe sans avoir mangé... En 1996, la variabilité saisonnière des horaires fut introduite. Le système de capitaltemps était déjà en vigueur à Flins et globalement les horaires - même les moins longs - avaient été augmentés par rapport à ceux de 1993. L'application de l'accord sur les «35 heures» à ce site signifiait donc débuter la journée à 11 h 30 pour la finir à 20 h 45 au plus tôt et à 21 h 20 au plus tard. Pour les nombreux intérimaires, les heures supplémentaires étaient quasiment obligatoires 10. En juillet 1999, les négociations autour d'un accord d'établissement à Flins débouchèrent sur sa signature par FO et la CGC. La CGT et la CFDT refusèrent de signer car la RTT était insuffisante de leur point de vue: au lieu des 10% ou 15% de réduction, la direction se contentait de 4,5 % pour l'horaire normal et de 5 % pour les équipes. L'effet sur l'emploi était également très minime puisque la direction n'envisageait que 250 embauches à temps

^{9.} Certes, il ne s'agit pas d'une majorité du personnel, mais les règles de la représentativité ne sont pas toujours absolues, vu la possibilité de valider une convention par la signature d'un seul syndicat même minoritaire.
10. Entretien avec Daniel Richter, mars 1999; tract CGT Renault-Flins, 10 juin 1999;

partiel annualisé avec des samedis obligatoires. Sachant que la direction désirait maintenir le seuil de congés dans le capital-temps collectif à 35 jours, les jours à prendre sur le capital individuel, compte tenu de la charge de travail probable de l'usine, ne le seraient qu'après quelques années". Le système de capital-temps montre ici sa véritable fonction, c'est-à-dire la pluriannualisation. Pour la section CFDT de Flins, «la direction a réussi le tour de force de geler une bonne partie de la RTT tandis que les embauchés sont obligés de suivre un parcours débutant comme précaire-intérimaire pour se contenter ensuite d'un smic à temps partiel annualisé avant de passer au temps plein».

L'accord signé chez PSA-Peugeot-Citroën à la fin janvier 1999 appliquait également la nouvelle définition du temps de travail excluant les temps de repos. Les 92000 salariés du groupe passèrent au régime des 35 heures, mais en perdant deux pauses quotidiennes de 11 minutes et donc presque 2 heures sur la semaine de travail. L'accord signé est en quelque sorte l'original de celui négocié chez Renault avec peu de créations d'emplois par la RTT (3,2% de l'effectif équivalant à 3000 jeunes), ce qui faisait perdre les subventions gouvernementales. Les départs en mesure d'âge de 12500 ouvriers et techniciens âgés de 55 ans et plus n'étaient remplacés que par 8 700 personnes¹². Le travail du samedi pouvait compter jusqu'à vingttrois samedis par an tandis que la pluriannualisation permettait de faire glisser chaque année cinq jours de récupération à l'année suivante.

Plus globalement, il ressort d'un recensement réalisé par la CGT (document CGT du 2 février 2001) que 17,8 % des salarié(e)s étaient pénalisés sur le plan salarial tandis que 83,5 % avaient su obtenir un maintien des salaires. Au sein de la métallurgie, le secteur automobile étant celui où les engagements de création d'emplois étaient les plus faibles (2,7 % contre 4 % dans l'électronique et 6,5 % dans l'aéronautique). C'était aussi le secteur où dans neuf cas sur dix, les pauses étaient dorénavant comptés hors du TTE. Dans l'automobile, moins de 5 % des salarié(e)s étaient passés aux 35 heures réelles par semaine sur 5 jours (ou une semaine de 32 heures – une semaine de 38 heures), tandis que 6 % passaient aux 35 heures en moyenne annuelle par un montage entre réduction hebdomadaire et des jours de congés. Le reste des salariés connaissait donc une annualisation du temps de travail avec une amplitude maximale de 48 heures.

Quel a été résultat de cette flexibilisation-réduction du temps de travail sur les conditions de vie au travail? L'hypothèse d'une intensification ne peut se vérifier qu'au travers d'une étude longitudinale, comparant les résultats d'enquêtes avant et après les accords, à quelques années d'intervalle. Une analyse de la base de données Sumer («Surveillance médicale des risques professionnels») nous invite à retenir cette hypothèse même s'il est difficile d'établir un rapport de causalité

^{11.} Tract CFDT Flins, 20 juillet 1999.

^{12. 3000} pour la RTT, 4200 pour les départs dès 55 ans et 1500 embauches supplémentaires pour assurer la production du modèle 206 connaissant un succès commercial.

direct entre l'application de ces accords et l'intensification, tant il est certain que d'autres paramètres entrent simultanément en compte. Mais sachant que l'effectif global a été réduit tout comme le volume global des heures travaillées tandis que le volume de production ne s'est pas réduit.

Temps, rythmes et cadences dans l'industrie automobile en France

La base de données de l'enquête « Surveillance médicale des risques professionnels » (2002-2003) fournit des indications instructives sur l'évolution des temps, sur les cadences et les rythmes de travail. Sur les 1240 répondants actifs dans l'industrie automobile, 92 % sont employés dans des entreprises de plus de 250 salariés, ce qui indique ici le poids prépondérant des grandes entreprises; poids que la métallurgie ou la fabrication des machines sont loin d'atteindre (respectivement 69 % et 63 %). La main-d'œuvre est essentiellement masculine (87 %). Les résultats que nous avons analysés ici doivent néanmoins être pris avec précaution puisque l'échantillon de Sumer surreprésente la composante des CDI (99 % des répondants), ne contient aucun intérimaire, là où le secteur dispose de façon structurelle d'un volant de main-d'œuvre mobile (CDD et intérim) qui gravite autour de 15 % à 20 %.

Malgré cela, l'enquête Sumer contient des informations précieuses sur le temps de travail et l'intensité de travail. Ainsi, le volume horaire moyen déclaré est de 36 heures et se situe certes en dessous du secteur métallurgique (37 heures). En 2003, l'existence de périodes où la durée de travail est plus longue se manifeste en premier lieu dans le secteur automobile et ce, pour 53 % des répondants, près de dix points de plus que la moyenne de la métallurgie. Ces périodes voient la durée s'allonger jusqu'à 42-43 heures environ. L'allongement ne va pas de pair avec le raccourcissement, puisque seulement 29 % des répondants sont concernés par une durée réduite jusqu'à 31 heures. De manière attendue, le travail posté en deux ou trois équipes concerne deux tiers des effectifs du secteur, là où seulement environ un tiers des salariés sont concernés dans les autres sous-secteurs de la métallurgie.

Dans l'industrie automobile, le travail s'effectue également plus fréquemment le dimanche et les jours fériés: 25 % des salarié(e)s du secteur seraient concernés contre seulement 15 % à 20 % ailleurs. On travaille plus fréquemment le samedi (63 % des répondants et moins de la moitié ailleurs) et en moyenne, dans l'automobile, un week-end sur quatre est absorbé par le travail (treize samedis et dimanches sur une année). Le travail de nuit concerne plus du tiers des répondants et environ 20 % dans les autres sous-secteurs de la métallurgie. Pour cette tranche concernée par le travail de nuit, près d'une centaine de nuits sont consacrées au travail contre cinquante à soixante dans les autres sous-secteurs. Ces aspects n'ont pas connu d'évolution depuis 1998, à cela près que le nombre de week-ends a augmenté de façon substantielle, reflétant ainsi le développement des équipes VSDL dans ce secteur.

La «souveraineté temporelle» est peu présente dans l'automobile: seulement un répondant sur dix est en mesure de choisir entre plusieurs modules horaires et tous les autres (87%) sont astreints à travailler avec un horaire déterminé par l'entreprise.

L'option du «temps choisi» d'une flexibilité laissant des latitudes aux besoins individuels semble donc peu appliquée. Cela étant, la période de repos réglementaire d'au moins 48 heures consécutives semble être respectée pour 95 % des répondants. Qu'en est-il des précautions pour les effectifs intérimaires et en CDD non présents dans la base de données des répondants.

Tableau 15: Les rythmes de travail sont imposés par... (enquête Sumer 2003 et 1998) (%)

	Industrie automobile		Moyenne secteur	
	1998	2003	2003	
déplacement automatique d'un produit	27,6	25,4	19,1	
cadence automatique d'une machine	25,3	27,1	24,0	
des contraintes techniques	37,3	33,4	33,9	
la dépendance immédiate d'un ou plusieurs collègues	36,5	40,1	38,0	
les normes de production/délais en une heure au plus	32,4	36,1	30,8	
les normes de production/délais à respecter en une journée au plus	60,3	62,1	64,6	
la demande extérieure obligeant à une réponse immédiate	30,2	33,7	35,1	
la demande extérieure sans obligation de réponse immédiate	35,9	38,4	46,0	
les contrôles quotidiens de la hiérarchie	38,3	34,5	33,9	
un contrôle informatisé	29,3	40,0	36,6	

Sources: Base de données Sumer 2002-2003, traitement des données par nous-mêmes.

La question des rythmes de travail fait apparaître à quel point se cumule les leviers et les contraintes pouvant donner lieu à une accélération ou une intensification du travail.

Le tableau 15 montre que l'industrie automobile sollicite davantage le personnel sur le plan des cadences et des rythmes de travail. De manière quasiment systématique, il se situe au-dessus de la moyenne globale du secteur métallurgique. Les quelques cas de figure faisant exception (demande extérieure, délais dans la journée) s'expliquent par le fait que ces secteurs sont plus artisanaux et/ou moins centrés sur le flux ou le *process* de grandes séries. Hors industrie automobile, les contraintes techniques pèsent moins et les normes de production à respecter dans la journée agissent davantage. Cela ne fait que refléter l'existence – la permanence – du flux et du convoyeur dans l'automobile, tandis qu'ailleurs le travail à façon et les petites séries appellent d'autres leviers tels que « le client ».

Simultanément, la possibilité de faire varier les délais de production concerne quatre répondants sur dix environ, autant que dans les autres sous-secteurs. Les

temps ne sont donc pas astreignants et l'espace d'une autonomie contrôlée existe encore (Coutrot, 1998). Signalons néanmoins que dans les autres sous-secteurs, les salariés ont davantage la possibilité de changer l'ordre des tâches. La comparaison des résultats de 2003 avec l'enquête Sumer 1998 laissent apparaître que les rythmes sont davantage induits par les systèmes informatiques (+ 10%), par les clients (+4%), l'interdépendance des collègues (+ 3,6%) les normes et quotas de production (+ 3,7 et + 1,8%) et moins par l'encadrement (-4%), par le convoyeur (-2,1%) et les contraintes techniques (-3,9%).

Il semble donc que les sources de l'intensification, que certains chercheurs situent du côté des pannes et du fonctionnement discontinu provoqué par elles (Rot, 1998), sont désormais plus directement déterminées par la formalisation du travail et les modes d'organisation (Coutrot, 2006). Par ailleurs, nos études de terrain ainsi que des monographies consultées indiquent que l'intensification du travail tend à apparaître lorsque les volumes augmentent durant une période de reprise de commandes sinon après un «dégraissage» un peu trop profond des effectifs. Le lien entre réduction du temps de travail et intensification est en revanche moins évident à établir et ce autant sur un plan synchronique que diachronique. En effet, huit à neuf répondants sur dix admettent que la charge de travail n'a pas diminué autant que leur temps de travail, mais cela ne signifie pas qu'il existe une relation de cause à effet. Dans une analyse globale sur l'ensemble de l'échantillon, Thomas Coutrot (2006) montre que l'intensification a certainement accompagné l'application de la RTT, mais en même temps ceux qui n'ont pas bénéficié d'une RTT travaillent en général de manière plus intensive que les précédents. En appliquant un rapport de probabilité ou odd ratio, il apparaît que les salariés ayant bénéficié d'une RTT ont 21 % de probabilité en moins que les autres d'être «toujours obligés de se dépêcher»; 30 % de probabilité en moins d'avoir travaillé plus que prévu la semaine précédente et 25 % de probabilité en moins de travailler «très intensément». Les phénomènes de réduction et d'intensification du travail peuvent aller de pair ou entretenir une relation relativement indépendante. L'origine de l'intensification est donc d'abord à situer dans l'organisation du travail, dans le choix managérial de travailler de façon régulière en sous-effectif et dans l'usage de nouveaux modes de formalisation des actes de travail. Sur ce dernier plan, il faut certainement mentionner l'usage de référentiels de qualité EAQF¹³ dans les relations interentreprises, fréquentes dans ce secteur au travers de la soustraitance et certainement source de densification du travail dans la mesure où sont normalisés et vérifiés par la traçabilité les actes de travail et leur qualité (Gorgeu, Mahieu, 1998; ibid., 2005).

^{13.} Il s'agit de la norme française d'Évaluation et assurance de la qualité qui s'intègre dans les contrats commerciaux liant donneurs d'ordre, fournisseurs d'équipements et organes pour le secteur de l'automobile.

En Allemagne, une réduction du temps de travail productive¹⁴

Les accords de groupe VW et Opel conclus entre 1994 et 1998 sont fondés sur la logique de «pactes de productivité» échangeant la réduction du temps de travail annualisée en échange de gains de productivité. La dimension contractuelle signifie que l'IG Metall se responsabilise au niveau de la réalisation des objectifs prédéfinis. Mais l'utilisation de l'ARTT à des fins productives ne signifie pas forcément qu'une intensification ait lieu. L'objectif des gains de productivité est plus vaste que la seule logique d'intensification du travail puisqu'elle peut également se développer à partir d'améliorations organisationnelles ou d'automatisation. Dans la pratique, la tendance à l'intensification s'est également développée outre-Rhin (Neumann, 2005).

L'accord Volkswagen de 1994, valable pour l'ensemble des établissements situés en Allemagne, est souvent pris comme exemple réussi d'une réduction-aménagement du temps de travail. Servant de référence pour de nombreux accords, il a pris selon certains une valeur «paradigmatique» (Thoemmes, 2000). Son impact découle en premier lieu de l'ampleur de la réduction horaire de 36 heures à 28,8 et par l'établissement de la «semaine de 4 jours» afin de sauvegarder 30 000 emplois menacés par la récession de 1993. L'accord de 1994 réduisait le temps de travail de 20 % mais évitait une baisse équivalente des salaires grâce à la refonte des primes et autres suppléments (treizième mois, congés de repos, pécule de vacances). Comme à Opel-Bochum, cette baisse de la durée du travail signifiait une rupture avec les principes syndicaux des années 1970 et 1980, notamment sur le plan de la compensation salariale désormais incomplète. La flexibilité horaire et la répartition des équipes se sont traduites par un système horaire extrêmement éclaté avec près de 150 schémas¹⁵. Le vrai changement que cet accord a introduit se situe sur le plan de l'annualisation du temps de travail. En effet, en «période haute» (mars-mai), le temps de travail variait entre 39 et 42,5 heures tandis qu'en «période basse» (août-octobre) il descendait jusqu'à 18 heures par semaine. Entre les deux périodes (novembre-février et juinjuillet), la semaine de travail correspondait aux 28,8 heures.

À la flexibilité temporelle se rajoutait une flexibilité contractuelle avec notamment l'embauche estivale en CDD de 10 000 à 15 000 étudiants des nouveaux Länder

^{14.} Cette partie s'est nourrie des investigations menées par Alexander Neumann. Voir « Les temps modernes du capitalisme rhénan. L'introduction des 35 heures dans la métallurgie ouest-allemande », mémoire de DEA 1997-1998, université d'Évry, département de sociologie.

^{15.} Parmi ces modèles, la semaine de 4 jours prédominait chez les ouvriers de production. Elle se décomposait en trois plages horaires de 7 heures et 12 minutes, entre 7 heures du matin et 5h15 le lendemain matin. Multipliée par quatre, on arrivait à 28,8 heures auquel il faut ajouter une pause non rémunérée de 18 minutes. Le temps machine fut également allongé avec l'instauration d'une troisième équipe nocturne complète chez les ouvriers. Alors que la semaine de travail se comptait en 4 jours, l'usine tournait sur 5 jours et depuis 1998 sur 6 jours. Un deuxième modèle horaire se composait de 5 jours de travail de 5 h 46 avec une éventuelle quatrième équipe allongeant le temps de production journalier à 24 heures. Un troisième modèle fut affecté au *Gruppenarbeit* qui se concentre au montage. Le temps de production y est de 24 heures et chacun tourne en 3 x 8 sur 5 jours; une quatrième équipe remplaçant l'équipe bénéficiant d'une semaine de congé mensuelle. Ces trois modèles pouvaient ensuite varier de manière conjoncturelle.

pendant un à trois mois. Ces jeunes étaient payés à 70 % du salaire conventionnel et facilitaient beaucoup l'organisation des vacances pour l'effectif régulier. L'accord organisant cette flexibilité horaire s'accompagnait également d'un volet sur la productivité et c'est là une troisième rupture avec les accords précédents. Basé sur les principes du KVP (Kontinue Verbesserungs Prozess ou processus d'amélioration continue), des rendements en termes de temps et volume étaient devenus l'objet d'une attention conjointe de l'encadrement, du Betriebsrat (conseil d'entreprise) et des départements de méthode spécialisés. Sans chiffrer précisément les hausses de productivité à atteindre, l'accord renvoyait ici à l'introduction du travail en groupe (Regelkreis). Introduit quelque temps auparavant, regroupant 15 à 20 personnes au maximum, ce mode de travail en groupe signalait l'abandon de l'approche fordienne classique avec des groupes de 50 personnes¹⁶. L'effort d'amélioration de la production que contenait l'accord n'a été consenti que parce que l'IG Metall avait obtenu la garantie de reclassement et de reconversion des opérateurs dont le poste de travail avait été supprimé. En même temps, avec la conclusion de cet accord, l'IG Metall a accepté de se responsabiliser sur le plan de l'amélioration, transformant les Vertrauensleute (délégués) en médiateurs de la politique KVP auprès des Regelkreis, et mettant par ce fait en panne leur fonction de relais dans les revendications syndicales. L'accord de réduction-aménagement du temps de travail est donc bien davantage qu'un accord de type « défensif ». Introduisant simultanément la baisse du temps de travail, l'organisation de chaînes flexibles avec le système de plate-forme et le KVP, il doit par conséquent être appréhendé comme un instrument de compétitivité visant à augmenter la productivité d'environ 15% par an tout en réduisant les coûts constants et variables. Quelques années après, le responsable des ressources humaines, Peter Hartz¹⁷ développait le concept de l'usine «respirante» (atmende Fabrik). Ceci parachève en quelque sorte la pratique initiée par l'accord de 1994: l'ensemble des moyens et des ressources seront dorénavant mobilisés en fonction de la fluctuation des commandes. Il en découle un ajustement permanent, fort proche de la lean production, des effectifs avec un volant de main-d'œuvre temporaire à la fois variable et permanent, une modulation des horaires de l'ensemble du personnel affecté à la production et un mélange de gammes et de modèles le plus flexible possible sur des chaînes polyvalentes.

Une dynamique déclenchée par l'annualisation du temps qui s'est révélée plus récemment consiste à découpler salaire et temps de travail. Non seulement, la catégorie d'heures supplémentaires rémunérées tend à disparaître au profit de systèmes de capital-temps, mais en plus le revenu mensuel tend à être lissé sur une base annuelle, quel que soit le volume horaire travaillé au cours du mois. Cette dissocia-

^{16.} Les groupes étaient appelés à formuler des propositions et des suggestions d'améliorations sur le plan organisationnel et technique visant à «fluidifier» le plus possible le travail.

^{17.} Peter Hartz, devenu depuis ministre de l'emploi, a dû démissionner récemment du gouvernement Schröder après avoir été mis en cause personnellement dans la corruption des représentants syndicaux, y compris en leur offrant des services sexuels au frais de l'entreprise.

tion entre temps et salaire s'incarne parfaitement dans la proposition managériale des «5000 x 5000» faite en 2001. L'idée fut d'embaucher 5000 jeunes chômeurs pour trois années et de les rémunérer 5000 marks, indépendamment des heures «prestées». Après un début de négociations, la proposition fut finalement rejetée par l'IG Metall parce que le montant du salaire brut conventionnel était plus élevé, tant au niveau de la branche que de Volkswagen (Scheele, 2001). Aussi le syndicat se refusait à créer un précédent, brisant la cohérence interne des relations professionnelles.

L'accord signé à Opel-Bochum en 1996 illustre également la transformation de la revendication de réduction du temps de travail en instrument de compétitivité (Neumann, 1996, 85-99). Modernisée selon les normes fordistes des années 1960, Bochum garde les caractéristiques d'un site productif regroupant un ensemble relativement vaste d'activités de fabrication et de montage des voitures de la gamme intermédiaire (Kadet, Astra). Environ 13 400 ouvriers et 1 200 employés sont affectés à ces activités sans que beaucoup de modifications aient eu lieu depuis les années 1970 sur le plan des effectifs. L'organisation du travail avait toutefois été modifiée avec l'introduction du travail en groupe. Mais, à l'inverse du nouveau site d'Eisenach (situé dans les nouveaux Länder), les opérations restent définies sur la base d'études de temps et non par des quotas de pièces.

La réduction et l'aménagement des horaires (annualisation et équipe supplémentaire de nuit) s'est faite en application à l'introduction des 35 heures dans la métallurgie. La question des 35 heures avait été au centre de l'actualité sociale allemande des années 1980. Orientée sur la défense de l'emploi face au gains de productivité, elle a fait l'objet de mouvements sociaux importants (Neuman, 1996). Au début des années 1990, la réduction à 37 heures puis à 36 heures ne s'était nullement accompagnée de pertes de salaires. Aucun site de production d'Opel n'avait procédé à des licenciements. Mais dans le contexte de la crise de 1993, les positions syndicales en présence au sein du Betriebsrät et de l'IG Metall s'orientèrent progressivement vers des concessions sur le plan de la compensation salariale et le samedi libre. En septembre 1993, l'accord signé ne prend plus pour référence les normes indiquées dans les conventions collectives de branche mais définit d'abord des formes d'aménagement du temps de travail spécifiques. Avec l'affaiblissement des conventions générales, la concurrence entre sites, y compris d'un même groupe, se fait davantage sentir. La dernière phase de réalisation des 35 heures avait autorisé de rester en dessous de ce seuil et donc de le dépasser à d'autres moments. En permettant de faire varier les temps de travail en fonction de la production, la RTT devenait un outil équivalent au système classique de chômage partiel. Or, ce système réduisait le temps de travail de manière uniforme et généralisée à la production tout entière alors que l'accord établissait quant à lui une moyenne pouvant se traduire par une répartition inégale au sein de la période de calcul retenue. L'accord suivant de 1996 définissait une période de calcul de la moyenne de dix-huit mois au cours de laquelle le dépassement ou le sous-passement doit être égalisé sur la base de comptes temps individuels « positifs » et «négatifs». L'équilibre devait s'opérer par des quarts de poste (2 heures) ou un demi-poste le samedi matin. L'accord suivant de 1998 établissait finalement une moyenne du temps de travail de 32,6 heures sans compensation salariale.

Tout comme à Volkswagen, la réduction du temps de travail s'accompagne d'une politique d'amélioration continue visant à augmenter de manière permanente la productivité et les rendements individuels. Au très classique allongement du temps machine (introduction d'une équipe de nuit) permettant d'amortir les investissements sur des délais plus courts et augmentant ainsi la productivité du capital investi se rajoutait une réorganisation des pauses désormais successives au lieu de collectives. La chaîne ne pouvant plus s'arrêter, il fallait resserrer les temps de cycles et réorganiser les postes de travail en démultipliant des postes fixes jouxtant la chaîne. Cela indique bien comment la réduction du temps de travail a servi de vecteur de réorganisation plus globale, de flexibilisation et de densification du temps de travail. Or, «boucher les pores du temps de travail» est encore et toujours une manière d'intensifier le travail. Sur le plan de la gouvernance d'entreprise18, il est également significatif de constater que la réduction du temps de travail forme la question qui a permis aux relations professionnelles allemandes de sortir du cadre hiérarchisé secteurbranche-entreprise. En effet, en mobilisant la méthode du benchmarking (comparaison) entre les différentes sites du même groupe Opel, sous couvert d'objectivation des critères d'évaluation, s'est non seulement instaurée une politique de rationalisation et de réduction permanente des coûts mais aussi une mise en concurrence relative des unités de production¹⁹.

En guise de conclusion

Depuis la fin des années 1980, le mouvement de réduction du temps de travail s'est doublé d'une flexibilité, communément nommée « aménagement ». L'industrie automobile a été pionnière dans ce mouvement. Face à la saturation progressive des marchés domestiques et l'exacerbation de la concurrence internationale sur l'ensemble des gammes, l'usage optimal des temps machines et du travail humain est un levier de première importance pour la maîtrise des coûts de production alors que ceux-ci tendent à s'accroître avec l'automatisation et les surcapacités. La revendication de la RTT fut auparavant placée sous le signe de l'amélioration des conditions de vie au travail ou encore sous celui des loisirs et de la vie familiale et sociale. Depuis le tournant des années 1990, la RTT a quelque peu changé de nature: d'un outil permettant de redistribuer les gains de productivité sans réduire l'emploi, elle est devenue un outil de rentabilité facilitant la négociation de compromis échangeant la réduction du temps de travail avec la flexibilité; puis cette dernière avec la sécurité d'emploi (l'allongement des temps-machines pour former des équipes supplémentaires de nuit ou de week-end tout comme la flexibilité annualisée des horaires

^{18.} La «gouvernance d'entreprise» prend ici le sens de mode de direction de la firme, impliquant non seulement les rapports avec les *shareholders* (actionnaires) mais aussi les *stakeholders*, acteurs internes et sociétaux concernés.

^{19. «} Benchmarking in der Automobilindustrie », IG Metall, septembre 1998.

entrent dans ce cadre). La faible latitude laissée aux individus dans le choix de leurs horaires reflète non seulement le caractère incantatoire du discours sur la liberté individuelle du temps choisi mais aussi et avant tout l'intégration de la question du temps de travail dans le champ de la gestion et sa soumission à une logique de valorisation. Nous avons vu comment les accords Aubry du secteur de l'automobile tout comme les pactes de productivité chez Volkswagen et Opel reflètent ce tournant. Dans le prolongement de ces accords, nous trouvons d'abord l'acceptation, sous la «contrainte économique», d'une non-compensation salariale (ou d'une compensation partielle) puis, *in fine*, le retour de l'allongement du temps de travail et de la semaine de 40 heures.

Parallèlement, il y a lieu de souligner l'ampleur et l'importance de l'intensification du travail dans l'industrie automobile. Si le phénomène n'entretient pas un rapport de causalité avec la RTT mais plutôt avec l'organisation du travail «au plus juste», il n'en est pas moins important. Observé dans les enquêtes, dénoncé par les organisations syndicales, par certains professionnels comme les médecins du travail, il forme selon Christophe Dejours (2000; 2005) le sommet émergé de l'iceberg s'appuyant pour cela sur ses propres enquêtes, non vérifiables il est vrai pour cause de confidentialité. Cette intensification participe donc au mouvement de durcissement des conditions de travail qui n'implique pas que les registres mentaux, psychologiques ou nerveux mais également physiologiques comme la difficulté des quinquagénaires à poursuivre le travail posté en témoigne.

Chapitre 8

Microconflits autour de la sous-traitance et de l'intérim

Il est temps d'aborder les secteurs périphériques à la production: intérim, soustraitance, équipementiers et prestataires de service. Ces phénomènes relativement récents, pour les constructeurs européens du moins, participent au mouvement de dévalorisation de la force de travail tout en facilitant la stabilisation du noyau de main-d'œuvre permanent par le transfert d'une partie des risques sociaux sur d'autres collectifs de travail.

Exception faite des fournisseurs historiques en organes et composants tels que Valeo, Bosch, Magnetti-Marelli, les entreprises sous-traitantes du secteur ont toutes un jeune âge. Leur dépendance commerciale, et dans certains cas la domination économique qu'elles subissent, traduit une difficulté supplémentaire de voir s'y développer une action collective. Du point de vue de l'action revendicative, la situation de l'intérim n'est pas différente : au lieu d'un rapport opposant employeur et salariés s'instaure un rapport triangulaire entre la société d'intérim, la firme utilisatrice et les salarié(e)s. À cela se rajoute le fait que l'intérim devient dans beaucoup de cas la rampe d'accès à l'emploi «typique». Vu le faible taux de recrutement en CDI, à nouveau on peut dire que l'action collective est ici (quasiment) rendue impossible. Toutefois, tant parmi l'intérim que dans les firmes prestataires ou sous-traitantes, on voit apparaître, certes de façon balbutiante et inégale, des litiges et des conflits de travail. Ceux-ci sont bien sûr loin de pouvoir modifier la situation, que ce soit celle de l'emploi ou du mode d'insertion dans la filière productive. Cela n'empêche pas que ces conflits démontrent malgré tout la résurgence inévitable d'oppositions ouvertes et latentes. En creux, ces microconflits mettent également en relief les potentialités sociales du salariat. Il invite à relativiser un déterminisme sociographique qui ferait de certaines catégories sociales les champions de la conflictualité et d'autres des serviteurs consentants.

Sous-traitance et maîtrise technologique

En Europe, la sortie du modèle d'intégration verticale date de la fin des années 1980. Seuls Fiat et Peugeot disposaient déjà auparavant d'un certain nombre de sociétés extérieures sous leur tutelle, fournissant des composants nécessaires. En s'orientant de manière croissante vers les seules activités de conception, d'assemblage et de distribution, avec parfois la production de composants stratégiques tels que les moteurs, les constructeurs cherchaient d'abord à réduire une partie des coûts fixes de fabrication. Cela étant, les activités sous-traitées ne concernent pas seulement celles exigeant une main-d'œuvre nombreuse ou des activités à faible «valeur

ajoutée» (services, nettoyage). La sous-traitance s'est également organisée autour de la production de composants relevant de filières spécifiques: l'électronique de bord, les systèmes de sécurité, les systèmes de freinage, les sièges, etc. Selon une enquête réalisée en 1998 par la Fédération internationale des organisations des travailleurs de la métallurgie (FIOM), les constructeurs européens ne fabriquent plus que 35 % de la valeur ajoutée en 1997 contre 41 % en 1989 (FIOM, 2000).

Le développement d'un nombre important d'équipementiers internationaux de premier et de second rang indique que la spécialisation et la concentration sur « le métier de base » constitue un levier puissant de profitabilité. La tendance à la concentration dans cette « périphérie » reflète non seulement la nécessité de réaliser des économies d'échelle, mais provient aussi d'une standardisation croissante de la production, avec des normes de qualité et des « tolérances critiques » de plus en plus prescrites. En contrôlant la chaîne de production par l'aval, autrement dit par la commercialisation des marques, les constructeurs exercent une pression sur les prix de revient. Les fournisseurs vont reconduire les mêmes stratégies avec une dépendance commerciale accrue et une accumulation de coûts à mesure que l'on descend vers les fournisseurs de second ou de troisième rang. Cette réorganisation va bien au-delà de la démultiplication de rapports de clients-fournisseurs entre entités juridiques distinctes et c'est pourquoi il semble préférable de parler d'une production pyramidale ou hiérarchisée plutôt que « réticulaire » (en réseau).

Ces activités sous-traitées ont fait apparaître des filières industrielles au sein desquelles s'est opérée progressivement une spécialisation et un degré de concentration à l'échelle internationale. Ainsi, GM et Ford ont dissocié puis filialisé leurs unités de freinage et transmission, laissant Delphi Automotive Systems et Visteon, après injection de capitaux frais via les marchés financiers, devenir deux géants mondiaux spécialisés dans la conception et la production de composants. Citons également le cas français de Faurecia, faisant partie d'un groupe international contrôlé à 60% par Peugeot SA, comptant 50 000 salariés répartis sur 150 sites et fournissant plusieurs constructeurs en sièges. Dans d'autres cas (Bosch, Valéo), les anciens fournisseurséquipementiers ont su se hisser à l'échelle internationale. Toutefois, le placement récent de Delphi sous la loi des faillites confirme le caractère vulnérable de la construction de filiales fonctionnelles même quand elles sont de taille mondiale. En règle générale, la dépendance commerciale demeure forte pour ces équipementiers de premier rang car la spécialisation technologique, coûteuse en investissement, ralentit une diversification hors automobile, tandis que la structure oligopolistique du marché exige l'accord des donneurs d'ordre pour la fourniture à des groupes concurrents.

Sur le plan de l'emploi et des conditions de travail, le mouvement d'externalisation a exercé une influence profonde. La pression en faveur d'une réduction des coûts de main-d'œuvre et d'une déréglementation des conditions de travail est à la mesure du contrôle exercé sur les firmes sous-traitantes. Si les équipementiers forment à leur tour des groupes internationaux, liés à leurs clients par des contrats de partenariat sur le long terme, ils doivent en même temps respecter les chartes de qua-

lité et de délais extrêmement stricts avec de fortes pénalités en cas non-application. Ceci se répercute sur les conditions de travail, surtout au niveau des rythmes et des cadences.

Bien sûr, la sous-traitance demeure très peu encadrée par les législations des États membres européens. Rares sont les cas où le phénomène est défini et soumis à des règles. Les entreprises de ce type constituent une catégorie légale en Suède et aux Pays-Bas seulement. Le système de relations professionnelles est de son côté tout aussi dépourvu d'instances de dialogue interfirmes. Les dispositifs contractuels ne se préoccupent en général que du maintien des droits et des garanties collectives pour la catégorie des salariés transférés et ce pendant un certain laps de temps. Lorsque les cadres de négociation sont centrés sur le maintien des droits par-delà les transferts (Suède, Allemagne, Pays-Bas), la possibilité de licencier pour transférer des effectifs en est facilitée. De ce fait, lors d'une seconde étape de sous-traitance, les salariés nouvellement embauchés chez le fournisseur sont quant à eux hors du champ de la négociation. Dans d'autres pays, lorsque cela coïncide avec une externalisation, le droit social rend plus difficile la résiliation des contrats de travail (Italie, France, Norvège). Quelques exceptions existent cependant. En France, la protection et la responsabilité solidaire sur le plan de la sécurité et des conditions de travail sont reconnues depuis les lois Auroux (1982). Avec des limites, les délégués du comité d'hygiène et de sécurité peuvent agir et intervenir sur les postes de travail ou auprès de salariés employés par des firmes prestataires. En Espagne, le cédant et le cessionnaire demeurent pendant trois années solidairement responsables de certaines obligations liées à l'emploi et à la sécurité sociale. Dans d'autres pays, la législation ou la jurisprudence contractuelle ont rendu obligatoire l'acceptation par les travailleurs d'un changement d'employeur. Mais dans l'ensemble, les dispositions exprimant le refus d'une certaine forme d'émiettement social ont laissé d'autres formes s'installer. Puisque l'externalisation d'une activité coïncide dans beaucoup de cas non seulement à un transfert d'employeur mais à un changement de branche, l'activité soustraitée relève in fine de protections moindres que celles du secteur de la métallurgie, historiquement au centre des rapports de force construits après 1945.

Une étude récente sur l'état des relations professionnelles par rapport à la soustraitance dans la construction automobile dresse un constat assez révélateur:

- Dans l'ensemble des pays, les négociations collectives dans le secteur de l'automobile s'abstiennent d'aborder la sous-traitance et laissent donc une différence en matière de droits et de garanties collectives s'installer.
- Au niveau intersectoriel, il existe en Norvège et en Espagne des conventions sur la question associant les représentants des salariés des échelons inférieurs. En Norvège, lors d'un transfert de salariés, l'obligation a été instaurée de mener des

^{1.} Menée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail et l'Observatoire européen des relations industrielles (EIRO).

discussions (mais pas d'aboutir à un accord) sur l'identification de l'accord sectoriel (du cédant ou du cessionnaire) applicable.

- Sur le plan sectoriel, nulle part un accord n'a été identifié incluant une clause sur la sous-traitance, à l'exception du Luxembourg, qui ne possède pas d'industrie automobile. En Espagne, pour les sociétés de maintenance uniquement, il existe des accords instaurant l'obligation de reprise de l'ensemble des droits liés à l'emploi. Mais cette obligation n'écarte pas les différences salariales à l'égard des travailleurs de l'entreprise donneuse d'ordre qui remplissent une fonction du même ordre.
- Au niveau de l'entreprise, les clauses protégeant d'un licenciement n'existent qu'au sein des firmes donneuses d'ordre (Royaume-Uni notamment).
- Il apparaît également, et c'est là le reflet des limites d'un syndicalisme construit dans et par rapport à l'entreprise, que les instruments juridiques existants ne donnent pas toujours lieu à un usage syndical:
- «Même dans les entreprises où les représentants des travailleurs jouissent d'un grand pouvoir de négociation et la direction opère à l'intérieur d'une marge de manœuvre étroite, la stratégie globale n'est pas envisagée et aucune disposition ne gouverne les répercussions sur les conditions de travail des salariés des entreprises sous-traitantes, hormis pour les anciens travailleurs transférés.» (EIRO, 2002)

L'étude conclut que le niveau de l'entreprise, «même de l'entreprise donneuse d'ordre, ne procure qu'un fondement restreint à l'aide duquel les représentants des travailleurs peuvent s'efforcer de réglementer la sous-traitance, ce qui les empêche d'harmoniser les conditions de travail pour tous les salariés impliqués» (*ibid.*).

Sur le moyen terme, la sous-traitance se traduit par une régression des droits sociaux et des garanties collectives. L'externalisation d'une activité implique souvent aussi une sortie de la branche et des standards sociaux qui lui sont associés. Quand l'atelier de sellerie est externalisé, les salariés passent du secteur de la métallurgie à celui de la confection-textile... Très vite, la liste s'allonge: l'activité de peinture tombe dans le champ d'application d'une autre convention, la logistique appartient désormais au secteur des transports, l'emballage au secteur bois et papier, le nettoyage aux activités diverses et les cantines au secteur de l'hôtellerie. Du point de vue des relations professionnelles, les unités de négociation traditionnelles correspondent de moins en moins aux structures élargies de production et on assiste à la création de nouvelles zones de non-droit:

«Ces nouveaux secteurs accusent une tendance à n'être régis que par les minima juridiques et les relations de travail individuelles, dès lors qu'ils consistent fréquemment en secteurs dans lesquels les syndicats éprouvent de grandes difficultés à s'implanter. Dans le meilleur des cas, des accords d'entreprise peuvent être négociés à l'intérieur de ces nouveaux secteurs mais, le point de départ étant le minimum légal, il est peu probable que les conditions atteignent un niveau équivalent ou supérieur à celles de la convention du secteur métallurgique.»

Il existe toutefois des contre-exemples. Nous en avons choisi quelques-uns qui relèvent davantage d'une expérimentation syndicale que de l'application de dispositifs juridiques, montrant ainsi que l'effet social du droit est sans doute moins important que la construction sociale de droits appuyés par un rapport de force. Faire «jurisprudence» demeure toutefois une gageure tant il est vrai que les protections concédées ou octroyées sont des conquêtes fragiles, limitées dans le temps et fortement variables.

Quelques exemples en Europe

Allemagne

Niveau d'entreprise. Dans le cadre du projet de Ford visant à se séparer de sa division de composants Visteon, les directions de Ford et de Visteon ont signé en janvier 2000 un accord avec les représentants des travailleurs européens au sujet du transfert de travailleurs de Ford à Visteon, en contrepartie d'un engagement de la direction des deux entreprises de garantir leurs emplois et de maintenir leurs conditions de travail (à l'instar d'un accord similaire conclu aux États-Unis). Cet accord réglemente donc un cas de sous-traitance débutant par un transfert d'entreprise. Tous les droits acquis des anciens travailleurs de Ford transférés à Visteon en ce qui concerne les rémunérations, les retraites, les droits liés à l'ancienneté et les autres avantages sont protégés indéfiniment (l'obligation légale est de une année en Allemagne). La relation commerciale entre les deux entreprises est garantie, ce qui assure l'emploi au sein de Visteon. Le changement d'employeur est volontaire pour les travailleurs concernés et la possibilité existe pour eux de retourner chez Ford car les travailleurs transférés bénéficient de la priorité en cas de poste vacant. Visteon a accepté d'appliquer les mêmes conventions sectorielles que Ford. En Allemagne, les comités d'entreprise des deux entreprises sont chacun autorisés à assister à leurs réunions réciproques sur les questions économiques. Un comité conjoint a été institué afin de superviser l'accord.

Italie

Niveau d'entreprise. En 1998, les représentants des travailleurs de Fiat et TNT (la multinationale logistique basée aux Pays-Bas) ont accepté le transfert à TNT de 1969 employés logistiques travaillant dans les usines Fiat de Mirafiori et de Rivalta, en contrepartie d'un engagement des deux entreprises de garantir le volume d'emploi et de maintenir les conditions de travail. Cet accord réglemente donc un cas de soustraitance débutant par un transfert d'entreprise. L'application de la convention sectorielle de la métallurgie aux anciens travailleurs de Fiat transférés à TNT est garantie. L'ensemble des droits acquis au moment du transfert en matière de rémunération, d'avantages et de représentation collective (comités conjoints sur la santé et la sécurité, égalité des chances et formation) sont protégés.

Niveau local. En 1998, les représentants des travailleurs et la direction de vingtdeux entreprises ayant des relations de sous-traitance avec l'usine Fiat de Melfi (Potenza) sont parvenus à un accord dans lequel ils s'efforcent d'harmoniser les conditions de travail dans ces entreprises (l'affectation à une nouvelle catégorie des travailleurs ayant un contrat de travail/formation après trois ans, l'octroi d'une prime pour le travail en équipe de nuit supérieure de 5 % au taux établi dans la convention collective nationale du secteur, une « prime de compétitivité » et le paiement des heures supplémentaires, par exemple). Un certain nombre d'organes bilatéraux ont été institués: un organe de consultation (pour la fourniture d'informations sur les investissements, la formation, etc.); un comité interentreprises pour l'anticipation, la prévention et la résolution des conflits; un comité d'usine intégré pour la supervision de la production de nouveaux modèles; et un comité pour la santé et la sécurité.

Belgique

Niveau d'entreprise. En 1998, les représentants des travailleurs de l'usine Opel à Anvers ont accepté la sous-traitance de la gestion des matériaux afin d'«éviter les licenciements». Opel a fondé une nouvelle entreprise, baptisée NV-Plant 3, dans laquelle la société a transféré 654 travailleurs, qui bénéficient du droit de conserver leurs conditions de travail antérieures. Il a été décidé d'appliquer la convention du secteur métallurgique et de maintenir les mêmes structures de participation collective pour les anciens travailleurs d'Opel.

Niveau sectoriel. Le comité conjoint de l'industrie automobile est parvenu à un accord en vue de maintenir le plus grand nombre possible d'entreprises sous-traitantes dans le champ d'application de la convention (seulement 50 % des entreprises exécutant des travaux en sous-traitance pour l'industrie de la construction automobile ne sont pas couvertes par la convention de la métallurgie).

Espagne

Niveau sectoriel-provincial. En 1999, la convention métallurgique de la province de Guipuzcoa a institué une commission conjointe investie d'un rôle de surveillance sur la sous-traitance et a défini les mesures à adopter à cet égard. En réaction aux cas de sous-traitance successive d'activités de maintenance dans le secteur de l'automobile, la convention métallurgique des provinces de Badajoz, d'Estrémadure et de Malaga impose en outre que les obligations de l'entreprise donneuse d'ordre en matière de relations industrielles soient subrogées à l'entreprise sous-traitante.

Royaume-Uni

Niveau d'entreprises. En 1998, les syndicats de Vauxhall (membre du groupe GM) ont accepté la sous-traitance d'activités à des entreprises appartenant ou non au consortium GM à condition que ces entreprises s'engagent à pérenniser l'emploi et les standards sociaux initialement appliqués.

Tant dans les rapports de la FEM-FIOM que ceux de l'EIRO, il apparaît que la sous-traitance entraîne toujours une érosion de la capacité d'organisation, d'intervention et de représentation des syndicats. Une orientation critique n'est pas forcément absente, mais l'action collective est loin de se développer. Les raisons sont bien sûr

évidentes: recrutement d'un personnel non syndiqué, jeune, précaire, temporaire, parfois issu de milieu rural, ralentissant l'éclosion de noyaux portant l'action collective. La structure des firmes, en général des PME, pour les sous-traitants «sur site» ou prestataires de services agit dans le même sens. Manifestant d'abord des réactions défensives, les orientations syndicales semblent dans un second temps se concentrer sur l'harmonisation des conditions de travail, considérant le processus en tant que tel comme irréversible. Mais l'action se heurte alors à plusieurs obstacles: la sous-traitance intervenant comme fait accompli avec la mise à l'arrêt de certaines activités et la rénovation des chaînes ou l'installation de nouvelles unités. Le périmètre élargi de la production va isoler en très peu de temps l'action syndicale et mettre hors de sa portée une large partie de la production. Le débat va alors s'articuler autour de deux questions fondamentales. Primo, la manière d'élargir les structures de représentation tant sur le plan vertical (à l'intérieur d'un groupe) qu'horizontal (au sein de la supply chain, à savoir entre entreprises d'une même filière industrielle reliées par des rapports client-fournisseurs); secundo, la manière de surmonter les divisions traditionnelles au sein de secteurs et de branches. Il semble que l'approche horizontale développée en Italie porte ses fruits avec l'inclusion de vingt-deux entreprises de fournisseurs de Fiat-Melfi au sein d'un seul accord «territorial» (Leonardi, 2004).

Quelques cas de microconflits

Johnson Control (Belgique, Bruxelles)

En juin 2002, la direction de Johnson Control, filiale belge de l'équipementier états-unien fabricant de sièges, décide de réorganiser sa production. L'unité de fabrication bruxelloise, située à proximité de l'usine de Volkswagen, serait délocalisée vers la République tchèque, tandis qu'un centre de distribution serait maintenu en Flandre, à proximité d'un autre constructeur (Ford à Genk). L'unité bruxelloise emploie 300 salariés, dont une majorité de jeunes et une composante féminine issue de l'ancienne sellerie de Volkswagen externalisée en 1993. La faible tradition syndicale n'empêche nullement une réaction vive de la majorité d'entre eux. En grève dès le lendemain de l'annonce, ils exigent le maintien des salaires pendant deux années «vu les profits réalisés ces dernières années» et bloquent l'accès des camions aux portes de Volkswagen. Après 24 heures, les chaînes de montage de l'usine d'assemblage sont à l'arrêt; quelques débrayages de solidarité ont eu lieu dans l'entreprise donneuse d'ordre. La direction de Volkswagen décide alors d'appliquer une requête unilatérale devant le juge, avec des astreintes de 2500 euros par personne perturbant l'accès à l'usine. Mais les piquets de grève ne cèdent pas, et face au danger de voir le conflit s'étendre sur les chaînes de montage, Volkswagen exerce une pression sur la direction de l'équipementier pour qu'une issue au conflit soit trouvée. Le même jour, la négociation entre Fédération du textile et direction de Johnson Control aboutit à un accord: deux cents travailleurs en CDI obtiennent une prime équivalente à dix mois de salaire et une majoration des allocations de chômage pendant trois mois. La centaine de travailleurs en CDD (dont le contrat se terminait un mois plus tard) obtient, quant à elle, une majoration des allocations de chômage de quatre mois. Lorsque le blocus est levé, la direction locale de Johnson Control dénonce l'accord mais se voit, sous pression de la direction du groupe, contrainte de l'exécuter.

Dräxlmaier (Allemagne), avril 2005

Les cas de Dräxlmaier (Brême) est similaire du point de vue des moyens d'actions employés2. Cet équipementier en cablage pour Daimler-Chrysler ne fait pas partie d'une quelconque fédération d'employeurs et n'est donc pas astreint d'appliquer les conventions collectives de son secteur d'activité (les contenus de la Vereinbarung ou négociation ne s'appliquent qu'aux membres signataires). Par conséquent, la durée de travail hebdomadaire est de 40 heures, tandis que les salaires sont inférieurs de 20 % par rapport à la branche. La direction annonce le 6 avril 2005 sa décision d'introduire une rémunération au boni ainsi que de licencier une cinquantaine de salariés en CDI pour les réembaucher en CDD. En réaction à cette décision, des débrayages ont lieu et mobilisent la grande majorité de l'effectif (près de 200). Bloquant de l'intérieur le départ des poids-lourds, l'usine voisine de Mercedes s'arrête quelques heures après. La direction de Däxlmaier décide alors d'utiliser des hélicoptères pour transporter la production et menace le piquet de grève d'une astreinte de 250 000 euros en cas de poursuite du blocus. Face à cette menace que même l'IG Metall ne sait contrer, la décision est prise de lever le blocus mais sans cesser la grève. L'absence de stocks oblige des dizaines de camions à partir vide et Mercedes est toujours à l'arrêt. Le surlendemain du début de l'action, la direction de Dräxlmaier concède de ne pas licencier les CDI et désire soumettre à la négociation la refonte des salaires. Notons que le syndicat IG Metall avait réussi à s'implanter depuis peu dans l'usine et qu'un noyau de militants s'était formé.

Malgré le désert syndical

Nous avons relevé en France – on serait tenté de dire «y compris en France» – une série de microconflits au sein de divers sous-traitants de l'automobile; conflits à la fois de nature équivalente aux deux présentés ci-dessus et différents dans l'absence d'action collective prenant pour cible le donneur d'ordre.

- Une grève de cinq jours en mai 2004 chez ENCI à Aulnay, en faveur d'un treizième mois. Cette entreprise de nettoyage industriel n'emploie que des personnes sur poste nocturne pour 1 200 euros brut par mois.
- Une grève simultanée en juin 2004 chez Trigo (contrôle et transmission) et chez Avenance (repas de cantine) pour une augmentation de salaires.
- Une grève de trois jours en février 2005 chez Tais (collecte et recyclage de copeaux métalliques) débouchant sur une augmentation de la prime de qualité à 70 euros au lieu des 20 euros ainsi qu'une rémunération maintenue pour les jours de chômage technique pour raisons économiques.

^{2.} Informations diffusées dans le bulletin électronique Prol-Position News, n° 2; www. prol-position.net.

Ces entreprises fonctionnent dans tous les cas de figure avec un syndicalisme endémiquement faible, bien souvent sans comité d'entreprise, et malgré cela, tôt ou tard, le conflit ressurgit. En effet, à un moment donné, l'exaspération sociale atteint un niveau tel que le conflit éclate. En même temps, ces conflits sont bien souvent de nature défensive et aux résultats aléatoires. Il faut cependant mettre ces microconflits en rapport avec les caractéristiques du bassin d'emploi du Nord-Est parisien, fortement polarisé par l'aéroport de Roissy et offrant aux jeunes peu ou pas qualifiés, marqués par la précarité, des possibilités de mobilité d'emploi.

Le travail intérimaire permanent

L'automobile est devenue un des premiers secteurs d'activité pour l'intérim. En France, le taux de recours moyen gravite entre 10% à 12% de l'effectif global et le nombre d'intérimaires y varie entre 35000 et 45000, selon les fluctuations saisonnières et conjoncturelles. Ce taux est un des plus élevés du secteur privé, tout en gardant un volume minimal stable, même en cas de retournement de l'activité économique. À titre d'exemple, Renault-Cléon emploie en moyenne 1 200 intérimaires pour 4700 CDI, tandis qu'à Renault-Douai près de 1 000 intérimaires travaillent en permanence pour 5000 en contrat fixe. De son côté, PSA employait courant 2001 près de 10000 intérimaires sur un effectif total de 95000 salariés.

On peut y voir la conséquence d'une flexibilité contractuelle particulière, répondant aux aléas particulièrement forts des marchés, du juste-à-temps et de la production en flux tendus. Théoriquement réservé aux périodes d'accroissement temporaire d'activité ou aux «activités saisonnières», l'intérim agit bien sûr comme volant de main-d'œuvre mobile. Mais il fonctionne aussi comme mode de recrutement mettant à l'épreuve les candidats et testant en situation réelle les conduites et les capacités individuelles. Surtout, il agit de façon «invisible» comme levier managérial de mobilisation-disciplinarisation de la force de travail. Tout comme les CDD, il introduit une segmentation des collectifs de travail, non pas sur la base d'une division technique du travail mais d'une division sociale ou plutôt «temporelle». Si des postes de travail plus pénibles leur sont réservés dans certains cas, ils peuvent aussi induire une accélération des cadences. Parallèlement, le statut d'intérimaire reste extérieur au collectif de travail et facilite dès lors une certaine adhésion de ce dernier puisque en cas de reflux d'activité, l'entreprise se sépare d'abord des temporaires. Les insiders étant moins menacés en cas de retournement économique, ils seront tendanciellement plus «dociles». Pour les intérimaires, le parcours d'emploi est souvent assimilable à celui du combattant, avec comme prime ultime, l'intégration dans l'effectif stable et la relative sécurité de l'emploi. Le recours à l'intérim agit donc comme un mode de gestion des ressources humaines. Lors des pics de production, les effectifs peuvent représenter jusqu'à un tiers des salariés. Le site de Citroën à Aulnay mobilise parfois jusqu'à 1300 intérimaires pour 3500 CDI.

Globalement, l'intérim de masse et structurel date de la deuxième moitié des années 1990. Pour Armelle Gorgeu, René Mathieu et Michel Pialoux (1998), il était

déjà devenu la seule façon d'entrer dans la filière automobile pour les ouvriers de production. Selon leur enquête, l'intérim constitue même dans l'automobile «l'unique canal de recrutement du personnel de production3». Ce qui, expliquent-ils sans détour, «déstabilise» les ouvriers permanents «mis en concurrence avec une maind'œuvre plus docile». Pour preuve, en période haute, la part du personnel intérimaire atteint ou dépasse allègrement les 50 % chez les fournisseurs. Ceci démontre que «la flexibilité externe devient en permanence régulatrice des fluctuations de la production» et permet aux directions d'usine de ne prendre aucun risque puisqu'elles peuvent compter sur une «réserve de main-d'œuvre jeune, scolarisée et souvent diplômée, qu'elle connaît d'autant mieux qu'elle rappelle les mêmes». Citant le cas extrême d'un ouvrier ayant cumulé dix ans d'intérim avant d'être embauché en contrat à durée indéterminée, ils montrent qu'il est fréquent de trouver un personnel intérimaire ayant eu au moins deux ans d'ancienneté dans les usines de la filière. Leur conclusion ne laisse planer aucun doute: les directions d'usine se sont constitué des «panels» d'intérimaires qui sont gérés par les entreprises de travail temporaire (ETT). Par conséquent: les intérimaires sont «rémunérés le plus souvent au Smic, quels que soient leur diplôme et leur expérience, jamais malades, non syndiqués »... Si l'intérim est onéreux, la négociation de contrats centralisés à l'échelle des groupes réduit fortement les surcoûts salariaux, laissant agir les avantages sur le plan productif et de la gestion des ressources humaines.

Est-ce qu'un tel usage de l'intérim est une spécificité de flexibilité française? La réponse selon Gorgeu et Mathieu est positive car aucun constructeur d'un autre pays européen ne fait autant appel à la main-d'œuvre intérimaire. L'usage de CDD semble être plus répandu dans les autres pays de l'Union européenne, mais cela correspond déjà à une forme d'emploi moins instable qui relève d'une relation salariale bipolaire et non pas triangulaire. De leur point de vue, il s'agit bel et bien d'une forme nouvelle de surexploitation qui fait pénétrer la précarité au cœur même du système de travail. Citons par exemple le cas de Volkswagen – seule entreprise du secteur en Allemagne qui traditionnellement ne s'inscrit pas dans les accords de branche pour se hisser au-dessus de ceux-ci – dont la direction tente en 1997 de mettre sur pied une agence d'intérim interne. Mais face au refus catégorique de l'IG Metall, le projet a été abandonné. L'option de recruter des intérimaires externes et de les rémunérer près de 5 marks en deçà du salaire horaire moyen n'a pas davantage abouti.

Cette «spécificité française» laisse aussi apparaître les éléments de continuité avec la période précédente, à savoir les années 1970 avec 25 % à 40 % des effectifs d'origine immigrée et pour la plupart OS. À l'époque, grâce à la grille de classification et la frontière entre OS et OP, la catégorie d'OS était bel et bien sous-rémuné-

4. C'est notamment le cas du site Renault-CKD à Grand-Couronne, près de Rouen.

^{3.} Enquête qualitative réalisée en 1996-1997 auprès de trente-six établissements de la filière dans le cadre d'une recherche financée par le Commissariat général du Plan, Centre d'études de l'emploi, *Dossier*, n° 14.

rée. Aujourd'hui, les cas se multiplient où l'on embauche des intérimaires au coefficient 165, c'est-à-dire à l'échelon le plus bas correspondant aux manœuvres⁴. Or, ce coefficient ne fut quasiment plus employé depuis les années 1980, la plupart des postes auparavant d'OS ayant été requalifiés au coefficient 175. C'est seulement après six mois de travail qu'un intérimaire passe au coefficient 170 tout en courant le risque, en cas de coupure de quelques semaines, de repasser au coefficient 165. Quand on sait que l'écart entre ces deux coefficients se solde par un écart salarial de près de 150 euros, on ne peut qu'y voir un retour aux anciennes méthodes de gestion discriminante de la force de travail.

De la résignation

Retournement de conjoncture aidant, l'usine de Sandouville, près du Havre, supprimait en septembre 2002 l'équipe de nuit et limogeait la moitié de ses intérimaires. En comité d'établissement extraordinaire, la direction annonçait, pour le mois suivant, la suppression de l'équipe de nuit, avec pour conséquence le limogeage de 900 des 1800 intérimaires travaillant sur le site. Jeunes ou très jeunes pour la plupart, ils enchaînaient les contrats depuis des mois dans l'espoir d'être embauchés un jour. À la base de cette décision, il y avait la réduction de la production quotidienne à 1350 véhicules par jour, contre 1500 auparavant. Les fournisseurs débauchent aussi, leur production étant calquée sur celle de Renault; ainsi Faurecia (sièges), qui compte 356 salariés et 386 en intérim, a, par exemple, annoncé la fin de l'équipe de nuit, d'où environ 120 suppressions de postes d'intérimaires. Pour les neuf cents intérimaires employés chez Renault, c'est le retour au chômage; beaucoup viennent des zones paupérisées du Havre et pour eux cet emploi permettait de commencer à s'installer dans la vie active:

«Renault les a fait rêver avec l'embauche. Maintenant ils vont retrouver leur quotidien. Vu le taux de chômage dans le coin et toutes les entreprises qui débauchent, il n'y a pas beaucoup d'espoir. On ne sait pas ce qui peut se passer⁵.»

Paradoxalement, la baisse d'activité s'accompagne d'un allongement du temps de travail. Mais cela s'explique: la suppression de l'équipe de nuit provoque une baisse de production supérieure à celle que le marché «impose». Pour compenser, la direction a augmenté le poste de l'après-midi d'une heure de travail, utilisant ainsi au mieux la possibilité de pluriannualisation du temps de travail prévue par l'accord sur les 35 heures. «Il faut comprendre qu'une heure de plus, c'est tuant, pour des salariés âgés de 47 ans en moyenne. Ils vont travailler de 13 h08 à 21 h52 au lieu de 20 h52, avec seulement 20 minutes de pause pour manger. Beaucoup mettent une heure pour rentrer chez eux. Ça va faire des journées à rallonge, loin de la maison et de la famille», explique un délégué de la CGT:

^{5.} Délégué CGT cité dans L'Humanit'e du 23 septembre 2002.

«Si les ventes remontent, la direction envisage de demander à l'équipe du matin de venir travailler le samedi, utilisant ainsi au maximum les possibilités de flexibilité afin d'ajuster au plus serré les effectifs et la production, tout en augmentant régulièrement les cadences.»

Selon l'avis d'un responsable syndical, outre la dégradation des conditions de travail, il y a aussi des retombées négatives sur le plan de la qualité:

«Il y a 5000 véhicules sur le parking en attente de retouche. On aurait pu garder l'équipe de nuit et baisser la vitesse de la chaîne, ce qui aurait permis de travailler dans de bonnes conditions et de faire de la bonne qualité.»

Malgré quelques tentatives initiées par la CGT de l'usine, la décision n'a pas été contestée au travers d'actions. La direction ne donnant pas de noms, «pour qu'ils bossent à fond jusqu'au dernier jour; chaque intérimaire espérant être gardé se disait que, en bougeant, il ne serait sur la liste des neuf cents», explique un délégué syndical⁶. Le cas de Sandouville n'est pas isolé. Les mêmes situations de passivité face au «débauchage» ou au «décrutement», comme il est dit dans le jargon des directeurs des ressources humaines, se reproduisaient à Sochaux en novembre 2001 avec le licenciement de 1 300 intérimaires.

La résistance par la loi et les prud'hommes

Si les exemples de luttes collectives sont très rares, les pratiques de gestion des ressources humaines utilisant l'intérim ont néanmoins commencé à générer de nombreux de litiges devant les prud'hommes. On en trouve un large compte-rendu dans les documents de l'Observatoire européen des relations industrielles (Viprey, EIRO, 2002).

En janvier 2002, Peugeot a été condamné à verser des dommages et intérêts à sept intérimaires employés sur le site d'Aulnay-sous-Bois (Seine-Saint-Denis). La direction avait mis fin à leur mission alors qu'ils travaillaient sur le site depuis plus de dix-huit mois, durée maximale autorisée par le Code du travail pour ce type d'emploi. Le tribunal a requalifié les contrats des sept intérimaires et condamné PSA à leur verser pour licenciement abusif des dommages et intérêts allant de 10 000 euros à 14 000 euros. Après avoir fait appel à décision, la direction s'est désistée une semaine avant le jugement, sachant que sa condamnation serait confirmée par la cour d'appel. Ce jugement étant définitif, il a ouvert la voie à d'autres recours devant les prud'hommes. Quelques mois plus tard, en décembre 2002, PSA fut de nouveau condamné pour quatre autres ouvriers d'Aulnay qui avaient eu des contrats d'intérim suivis d'un contrat de six mois en CDD. Depuis lors, plusieurs intérimaires de Sochaux, de Trémery et Poissy ont également déposé leurs dossiers en justice. Concernant les cinq plaintes de Poissy, Peugeot, craignant une nouvelle condamnation, leur a proposé de retirer leur plainte en échange d'un chèque de 8000 euros

^{6.} Ibidem.

pour chacun d'entre eux. Si certains ont accepté cette transaction, le litige demeure pour d'autres.

Citons un autre type de litige fin 2001, toujours devant les prud'hommes, de neuf intérimaires de Citroën à Rennes. Les agences d'intérim imposaient régulièrement, au dernier moment, des journées non travaillées de cessation du travail avant la date initialement prévue. Pourtant, aucune demande de chômage partiel n'avait été déposée auprès de la DDTE pour les intérimaires, de surcroît embauchés pour motif d'augmentation temporaire d'activité. Le conseil des prud'hommes condamnait les agences à payer les journées dues avec dommages et intérêts. Derrière ce litige se cache en fait une application de l'accord de RTT jugée abusive par le tribunal. Le tribunal estimait que la clause stipulant que « la variation de l'horaire sera affiché à la baisse et que la rémunération sera régulée sur la base du temps réel de travail » d'application pour l'entreprise utilisatrice ne pouvait s'appliquer aux intérimaires puisque l'on ne peut minorer arbitrairement les salaires du fait d'heures non effectuées à la demande de l'employeur.

Un autre procès, correctionnel cette fois-ci, est en cours pour recours abusif à l'intérim concerne la Sovab, filiale de Renault, qui produit des véhicules utilitaires à Briey (Meurthe-et-Moselle) et employait, entre 1997 et 2000, plus d'un tiers de son effectif sous forme d'intérimaires. Le procès fait suite à une plainte de l'inspection du travail en 1999 pour «emploi de main-d'œuvre temporaire en dehors des cas autorisés » et «fourniture illégale de main-d'œuvre, à but lucratif et marchandage ». Si la direction s'est défendue en jugeant avoir embauché 1700 personnes depuis 1993, l'usine passant de 100 salariés à 2800, elle a dû concéder que l'embauche d'anciens intérimaires (500) avait été arrachée par deux semaines de grève en 1999 lors de la négociation des 35 heures prévues initialement sans embauches compensatoires. Plus d'une centaine d'intérimaires avaient ensuite déposé plainte et gagné leur procès devant les prud'hommes même si seuls ceux qui étaient encore présents dans l'usine au moment des jugements étaient embauchés, les autres touchant des indemnités conséquentes de près de 8000 euros. Le juge du tribunal correctionnel a donc suivi la requête du procureur qui, s'appuyant sur le jugement des prud'hommes, condamnait le 12 mars 2002 le directeur au paiement d'une amende de 1000 euros et de 15000 euros pour la Sovab, mais rien contre le PDG Louis Schweitzer, laissant le bénéfice du doute sur sa responsabilité.

Si le recours à l'emploi d'intérimaires dépasse largement le cadre du « surcroît exceptionnel d'activité » prévu par le Code du travail, des recours juridiques existent et fonctionnent. Cependant, les constructeurs tentent de contourner les garde-fous réglementaires : missions à répétition entrecoupées de contrats à durée déterminée, définition de poste légèrement transformée afin de s'affranchir de la limite de dixhuit mois, sélection des salariés et non-renouvellement brutal des missions. À la Sovab, selon les sources syndicales, il y avait un logiciel qui suivait chaque emploicontrat pour calculer les délais de carence entre deux emplois d'intérim sur le même poste. Pour Viprey, «ces pratiques correspondent à une politique générale des

constructeurs qui semblent négocier au niveau des directions générales, avec les grands réseaux d'entreprises de travail temporaire, les conditions financières d'embauche des intérimaires, considérés comme une "fourniture" relevant plus de la politique d'achat que de la gestion des ressources humaines. Ces négociations globales sont destinées à réduire le coût du recours à l'intérim pour les constructeurs, qui doivent supporter, en sus de la rémunération normale, un surcoût lié au paiement de la prime de précarité au salarié et à la marge prélevée par l'entreprise de travail temporaire» (EIRO, 2002). En effet, si la CGT se félicite des condamnations pour dépassement de la durée autorisée et des indemnisations accordées aux intérimaires lorsque les entreprises de travail temporaire ne respectent pas les clauses des contrats, elle pense aussi que seul un règlement collectif du problème apportera une solution durable. L'objectif des six nouvelles plaintes d'Aulnay est de faire condamner par les prud'hommes le recours à l'intérim pour des emplois correspondant à l'activité normale de l'entreprise en montrant qu'il existe sur le site une proportion d'intérimaires stable, très élevée, dont le niveau est sans rapport avec les variations de l'activité de l'entreprise. Étant donné le nombre de salariés concernés, l'enjeu est d'importance et les constructeurs craignent une jurisprudence qui leur serait défavorable.

Pourquoi ces pratiques aujourd'hui contestées, qui ne sont pourtant pas récentes, n'étaient-elles pas portées devant la justice auparavant? Selon les différentes informations que nous avons recueillies, la peur de «se griller» durablement sur un bassin d'emploi et l'espoir de finir par faire partie de l'effectif stable entravait toute action individuelle et collective. Ce contexte paralysant mélangé à l'attente semble avoir cédé la place à l'action, sous l'influence de plusieurs facteurs. En premier lieu, des affaires qui ont fait jurisprudence, comme la requalification de 244 contrats chez Hutchinson en 1999, ou encore la victoire des salariés de Rennes en 2001 et de ceux d'Aulnay en ce début 2002. Les dérives de l'intérim étant prises en compte par les prud'hommes, qui n'hésitent plus à condamner les excès, les individus, aussi rares soient-ils, voient là une chance de gagner un emploi sinon de toucher «le pactole». Pour les directions d'entreprise, les requalifications de contrats en CDI augmentent considérablement le coût du non-renouvellement des missions et font perdre l'intérêt financier de cette forme d'emploi en termes de flexibilité de la main-d'œuvre. Mais la montée des conflits est aussi due au ralentissement économique. Ce qui est paradoxal mais s'explique aisément. Pour l'effectif stable, sur la défensive par les menaces de fermetures, le retournement de conjoncture se traduit rarement par des actions « offensives ». Pour les intérimaires, la cessation des missions, dont bon nombre de celles-ci avaient été renouvelées depuis plusieurs années, ne laisse d'autre recours que de porter leur situation devant les prud'hommes. La crainte d'agir devant la perte d'emploi s'efface «puisqu'on n'a rien à perdre». C'est alors qu'apparaît dans toute sa clarté l'aspiration par ces salarié(e)s à un emploi stable et leur vécu de l'intérim comme une phase de transition inconfortable mais qui ne doit pas durer. C'est ici qu'il faut faire intervenir le «hors-travail»: avec l'intérim, nul accès à l'emprunt et donc nulle installation familiale possible. L'emploi serait-il devenu un bien d'accès?...

Quelques conclusions

Dans les années 1960, en Italie, les ouvriers peu qualifiés venant du Mezzogiorno semblaient être les plus disponibles pour l'action collective. Ce n'était pas le cas en France où les travailleurs immigrés ont attendu un changement au niveau du régime politique pour oser revendiquer la fin d'une condition de surexploités. Aujourd'hui, crise de l'emploi et chômage aidant, les secteurs périphériques et précarisés du salariat peinent à faire valoir leurs droits, sinon à agir collectivement pour améliorer leur condition sociale, Mais, comme nous l'avons observé au long de ce chapitre, difficulté n'est pas impossibilité. La première conclusion qui s'impose à nos yeux est d'une simplicité déroutante, mais souvent omise: nulle fatalité sociologique dans l'inaction et la passivité. La seconde conclusion suit immédiatement la première et porte l'attention sur les organisations et structures syndicales: leur capacité à se renouveler, à changer et à organiser ces segments périphériques sera déterminante pour passer d'une situation où quelques microconflits émaillent de manière discontinue la vie de ces entreprises à une situation où la légalité sociale s'applique, où la surexploitation cesse d'être la règle et l'aléatoire patronal ou managérial rencontre une opposition.

Conclusion

La double structure de cette partie (notre chronologie de la rationalisation conflictuelle est en même temps thématique) nous a permis de montrer combien celle-ci est liée à la dynamique d'accumulation et pourquoi on peut effectivement parler de contre-mobilisation dont l'objectif était également de modifier dans l'activité laborieuse le rapport de forces avec les collectifs de travail en faveur du management. Au cours des années 1970, les transformations du travail étaient encore marquées par la crise des relations de travail. Les différences entre le cas de Renault et de Volkswagen révèlent les équivoques dans les réponses managériales: poursuite des systèmes de travail tayloriens dans un cas, politiques d'humanisation du travail dans l'autre. Le management intégrait pour sa part la question des rapports de forces en lien avec la situation économique et la profitabilité du capital, ce qui le faisait opter dans un cas pour une «rupture avec le taylorisme» et dans l'autre pour la consolidation de celui-ci. L'attente prolongée d'une rupture avec le taylorisme a favorisé de la part des organisations syndicales la mise en cause de cette forme de travail tout en liant cela avec un nouveau régime de croissance dans l'idée que l'humanisation du travail devenait alors un «plus» économique. Cela a contribué à occulter le fait qu'une réduction des formes coercitives, d'un certain type de domination, pouvait conduire à la mise en place d'une autre forme non moins coercitive mais s'exerçant différemment (teamwork, cercles de qualité, etc.).

Les années 1980 vont toutefois modifier les conditions sociales de production pour d'autres raisons. La crise d'accumulation exige la mobilisation à grande échelle de mesures réduisant de façon permanente les coûts fixes et variables. L'automatisation forme un élément central dans ce dispositif de management anticrise grâce au raccourcissement du temps nécessaire de production, réduisant ainsi la quantité de travail vivant pour un volume stagnant de production. Par les coûts élevés d'investissements qu'elle exige, l'automatisation demeurait toutefois limitée aux activités à forte valeur ajoutée. Le ralentissement des ventes imposé par la saturation du marché rendait du même coup difficile un amortissement de cette automatisation sans modérer la part des salaires dans la valeur ajoutée. Il s'en est suivi une instrumentalisation des formes de travail «posttayloriennes» à des fins nouvelles que sont la hausse de la productivité par une implication plus forte des salariés (travail en groupe) qui de fait s'est muée en « néotaylorisme ». De plus, la polyvalence et la rotation des postes dans le teamwork se sont accompagnées d'une intensification et d'une prescription de la subjectivité (autocontrôle, qualité). La densification du travail qui s'en suit donne finalement lieu à une plus grande extorsion de plus-value relative.

Les méthodes de groupes semi-autonomes les principes d'humanisation du travail et d'enrichissement des tâches ont été assez rapidement abandonnés ou réaménagés vers la fin des années 1980. C'est le cas chez BMW, Mercedes ou Volvo pour ne citer que ces constructeurs où ces expériences signifiaient une rupture réelle avec la chaîne taylorienne. Progressivement, la division du travail traditionnelle parcellisée a été réintroduite. La maintenance et le contrôle qualité ont de nouveau été séparés du travail direct comme c'est le cas d'Opel-Anvers. Parfois, certaines de ces tâches ont été maintenues dans les opérations directes mais avec un système de surveillance informatique comme c'est le cas avec l'autocontrôle et le principe de traçabilité chez Renault. Comment nier le lien de parenté entre ces procédures de travail et le taylorisme? Là où la chaîne classique et les équipes de type fordiste (trente à cinquante ouvriers) s'étaient approprié quelques espaces clandestins d'autonomie – le compte-rendu du travail chez Fiat l'illustre –, ceux-ci ont d'abord été mis à jour pour ensuite, sous l'impact de la guerre de concurrence, être formalisés et prescrits à leur tour.

Cette puissante contre-mobilisation a certainement rencontré des résistances, en a suscité de nouvelles comme nous l'avons observé à propos du travail en groupe et de la flexibilisation du temps de travail. L'analyse au niveau des ateliers ou des établissements a mis en évidence les oppositions entre salarié(e)s et syndicats d'une part et directions de l'autre. Que ce soit par le maintien d'une segmentation via la grille de classification Parodi, la robotisation, le travail en groupe ou la flexibilité du temps de travail (utilisation optimale des équipements), dans l'ensemble, les enjeux de ces oppositions concernent à l'évidence la réorganisation des rapports sociaux de production, la soumission des salariée(s) au mouvement de valorisation afin de maintenir ou de rétablir des marges de profitabilité suffisantes par rapport à des volumes de production fluctuants mais globalement constants.

Le choix de mettre au cœur de l'analyse la conflictualité ou l'antagonisme qui traverse les relations de travail nous est apparu confirmé. Il s'agit ici d'un angle d'approche permettant de comprendre à la fois les raisons de cette automatisation ainsi que les différences de celle-ci d'un cas à l'autre. L'empirisme dans la réforme des relations de travail au début des années 1980 correspondait à l'état des rapports de force d'alors. Les différentes approches suivies par les directions d'entreprise et le management rendent compte de l'existence d'un répertoire d'action usant de stratégies et de tactiques appropriées au terrain et au jeu des acteurs en présence. Il nous semble difficile d'aller au-delà de cette assertion dans la conclusion de cette deuxième partie. Les positions et conduites des différents individus et groupes coproduisent les événements sans que pour cela l'évolution des relations de travail suive un parcours prédéfini.