



**HAL**  
open science

## L'empire du consensus

Denis Guigo

► **To cite this version:**

Denis Guigo. L'empire du consensus : Premier épisode : la participation pour tous. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 1987, 6, pp.19-26. hal-00470136

**HAL Id: hal-00470136**

**<https://hal.science/hal-00470136>**

Submitted on 3 Apr 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Vallée de Amour Actuel  
Amour  
Denis

## L'ÉPREUVE DES FAITS

# L'EMPIRE DU CONSENSUS

## Premier épisode: la participation pour tous

Denis GUIGO, ingénieur-ethnologue

**Un ingénieur formé à l'ethnologie plonge au cœur des ateliers d'une entreprise française de construction mécanique, afin de voir fonctionner les rouages du management participatif mis en place par la direction. Il observe l'état des lieux, les costumes, les réunions, et raconte comment s'installe un nouveau style de relations humaines dans la «poudrière» d'un atelier connu pour son climat conflictuel.**

Fin 1984, la direction du personnel d'une entreprise mécanique proposa à un ethnologue d'enquêter sur les «méthodes de gestion participatives» (groupes d'expression, autocontrôle, cercles de qualité, etc.). Après avoir étudié les archives du service central d'études sociales, l'intéressé s'embarqua pour une enquête de terrain dans trois usines du groupe.



*Ingénieur-ethnologue: un passé d'ingénieur et des recherches sur la parenté au Tibet.*

### UN ETHNOLOGUE EN USINE

Ce ne fut pas une opération «portes ouvertes» à un œil étranger, car l'ethnologue en question était déjà connu dans l'entreprise comme une vocation tardive. En effet, après plusieurs années de travail d'ingénieur dans cette entreprise, je décidai de me former à l'ethnologie. Il fut alors convenu qu'une fois ces «études complémentaires» terminées, la direction du personnel me donnerait l'occasion d'exercer ce nouveau regard dans le champ des relations de travail. Il est vraisemblable que ma crédibilité auprès des dirigeants de la société était mieux assurée par mon passé d'ingénieur que par mes recherches sur la parenté au Tibet.

L'étude se déroula durant le premier semestre 1985, en commençant par le siège social parisien, pour reconstituer, grâce à des entretiens et aux docu-

ments d'archives, une histoire de la participation dans l'entreprise. Muni d'une lettre du directeur du personnel en guise de sauf-conduit, je m'embarquai ensuite pour enquêter sur le «management participatif» dans trois usines fabriquant les mêmes ensembles mécaniques. A l'issue de l'étude, un rapport sur ces «méthodes de gestion participatives», généralement imaginées par les responsables locaux, a été remis et discuté avec la direction du personnel, qui souhaitait disposer d'un bilan des innovations de la base, largement méconnues au siège. Il est prévu de diffuser ce rapport auprès des responsables de production, afin de promouvoir le management participatif.

Que fait un ethnologue sur le terrain des usines? Muni de son calepin, il recense d'abord les aspects manifestes: les lieux, les costumes, les paroles des agents; récoltant ainsi des matériaux pour une articulation ultérieure des différents plans. Compte tenu de ma position d'envoyé de la direction du personnel, j'ai plus spécialement recueilli la parole de la hiérarchie, mais des entretiens ont été conduits à tous niveaux. Les étonnements et les pistes qui surgissent de cette première étape d'étude «tous azimuts» fournissent les lignes directrices d'une investigation plus profonde des relations de travail.

Il s'agit donc d'observer le visible mais aussi les coulisses des méthodes participatives. En effet, la gestion des ateliers est sujette à de nombreux changements concrets, instrumentés par la hiérarchie, qui donnent corps à une évolution générale et diffuse. Un grand nombre de dispositifs, de petits détails, qui ne représenteraient, isolés, que l'intendance gestionnaire de routine, prennent sens par rapport à l'ensemble.

L'évolution générale de l'organisation peut être présentée comme la transition de l'autoritarisme manifeste des années 70 (une organisation «ecclésiastico-militaire», selon le mot d'un responsable de l'entreprise) vers la gestion plus participative des années 80. A partir des matériaux de terrain, nous allons illustrer l'implantation de ce nouveau système de relations sociales et d'organisation, qui vise à ce que tous les agents se représentent le consensus comme une impérieuse nécessité, légitimée par la quête de la qualité. La vision d'ensemble qui s'en dégage permettra d'amorcer une réflexion sur les limites du système et ses facteurs de fragilité.

## UN PEU D'HISTOIRE

L'idée de la participation du personnel n'est pas une nouveauté des années 80. Dressons-en un bilan pour l'ensemble de l'entreprise.

### La participation, c'est nouveau?

Dès les années 50, certains dispositifs — cercles de simplification, système de suggestions rémunérées — permettaient une plus grande implication à ceux qui se sentaient concernés par l'efficacité de l'entreprise, ou à ceux qui avaient une âme de chasseur de prime. Simple rustine sur le taylorisme, en somme: la participation d'une fraction du personnel aux opérations de réduction des coûts.

C'est à l'époque de «l'amélioration des conditions de travail» (1974-1980) que se sont déroulées des expériences plus significatives. Parallèlement aux impulsions données par le secrétariat d'Etat à la condition des travailleurs manuels, les organisations patronales ont élaboré des formules d'innovation de gestion pour faire participer le personnel à des démarches constructives et bien maîtrisées. Un exemple en est fourni par les ERACT (Equipes de recherche pour l'amélioration des conditions de travail)

que proposait l'UIMM (Union des industries métallurgiques et minières) dès 1974: les ERACT étaient des groupes de 7 personnes, animés par le responsable hiérarchique et comprenant 3 ouvriers (a priori, un membre du comité d'hygiène et de sécurité et deux délégués du personnel). Dans l'entreprise étudiée, des groupes similaires aux ERACT ont été mis en place à partir de 1978, mais les participants ouvriers n'étaient pas syndicalistes et étaient choisis par la maîtrise, qui décidait également des thèmes à traiter: solution de prudence pour laquelle on choisissait des participants «bien sous tous rapports» car «on voulait bien de la participation, mais pas d'autogestion», selon les mots du coordonnateur de l'expérience.

Ces groupes disposaient de petits budgets délégués (à l'époque, il y avait de l'argent à distribuer) et ont parfois débouché sur des réalisations non négligeables, mais traitaient exclusivement des conditions de travail. Ce dispositif a donc été de portée très limitée sur la gestion et n'a d'ailleurs concerné qu'environ 2% du personnel.

Défini par un conseil central, il a été mis en œuvre dans les secteurs où la hiérarchie locale était «moderniste», mais la direction, inquiète de récupérations ou débordements éventuels (qui ne se sont pas produits), n'a pas été ouvertement partie prenante. En conséquence, les secteurs «immobilistes» ont pu légitimement se sentir peu concernés.

La gestion du personnel, une sorte de jeu de go?





Parallèlement, un certain nombre d'expériences de groupes de travail ou de discussion associant les ouvriers, la maîtrise ou/et les cadres ont été menées à bien, à l'initiative de la hiérarchie locale, dans plusieurs services, sans que soit toujours prévue l'intégration de ce groupe dans le reste de l'organisation. Les difficultés qui en ont souvent résulté (choc avec les structures des autres services, notamment les méthodes, manque de formation de la maîtrise au rôle d'animateur, incohérence entre différents secteurs de la même usine) ont généralement conduit la haute hiérarchie à une attitude circonspecte face au développement de ce nouveau style de relations.

## L'évolution sous pression

À l'aube des années 80, un changement plus profond se dessine, résultant de la conjonction de facteurs intérieurs et extérieurs aux ateliers. Tout d'abord, la crise de l'industrie n'épargne pas l'entreprise. Ensuite, de nombreux responsables de terrain sont persuadés que le glas a sonné pour l'organisation ecclésiastico-militaire, à laquelle ne peuvent s'adapter les nouvelles générations. Ils découvrent que leurs subordonnés participent à de multiples activités à l'extérieur de l'usine, et ressentent comme un gaspillage intolérable le fait que le personnel abandonne sa créativité à la porte des ateliers. C'est l'époque où, dans d'autres entreprises, sont réalisées et diffusées des innovations de gestion centrées sur la participation à la qualité — thème fédérateur contre lequel il est difficile de s'insurger. En particulier, c'est en décembre 1980 qu'est créée l'Association française des cercles de qualité, qui va orchestrer un mouvement auquel les managers «modernistes» ne sauraient rester indifférents.

D'autre part, l'élection d'un président socialiste en mai 1981, l'élaboration des lois Auroux, sont considérées comme lourdes de menaces par la majorité de l'encadrement. L'entreprise ne va-t-elle pas être assujettie à de nouvelles obligations? Les dirigeants ressentent l'aggiornamento comme d'autant plus urgent, car si l'innovation ne vient pas de l'intérieur, elle sera imposée par l'extérieur, et pas forcément dans les termes les plus convenables.

C'est pourquoi les responsables des ateliers vont pouvoir développer leurs projets de réforme d'organisation du travail, visant à augmenter l'efficacité de l'entreprise grâce à l'implication du personnel. En contraste avec la décennie précédente, ils vont pouvoir mener à bien des modifications d'organisation importantes, et vont disposer pour cela des moyens nécessaires avec une large autonomie. Les expériences antérieures ont en effet démontré que les produits stéréotypés définis par l'échelon central sont voués à la marginalité. Au contraire, les dispositifs imaginés localement peuvent aboutir à des évolutions durables, à condition de bénéficier d'un soutien effectif de la direction. Les innovateurs ne jouissent cependant pas d'une garantie tous risques à la direction générale, ils sont en quelques sortes tenus à l'obligation de réussite. Si l'expérience n'est pas concluante, ils savent que les conséquences sur leur carrière seront drastiques.

En résumé, l'heure des ingénieurs «modernistes» a sonné. Ces derniers sont désireux d'enterrer le système ecclésiastico-militaire pour réaliser «leurs» innovations, et sont par ailleurs persuadés qu'une image de progrès social favorise les ventes. Dans l'entreprise étudiée, un élément supplémentaire a précipité les événements, car les responsables de la direction du personnel — interlocuteurs privilégiés, en matière sociale, des décideurs de terrain — ne sont plus les mêmes que durant les années 70.

## Des changements au personnel

Dans les années 70, c'est généralement d'anciens militaires, le directeur du personnel en tête, qu'est confiée la définition des stratégies de management. C'est l'époque où les relations sociales sont analysées en termes d'affrontement. Les ingénieurs embauchés sont convoqués pour des formalités administratives, à l'occasion desquelles ils sont invités à choisir leur camp parce que, leur explique-t-on dans l'intimité d'un bureau, il y a dans la société les syndicats «révolutionnaires» (catégorie désignant la CGT et la CFDT), qui veulent détruire l'entreprise, et les «participatifs», seuls considérés comme légitimes. Lors du stage d'initiation à l'usage des jeunes cadres, rituel d'intégration de 15 jours pendant lesquels les principaux directeurs viennent présenter leurs services, la pres-

tation du directeur du personnel, haute en couleurs («ma fiche de définition de fonctions indique autorité fonctionnelle sur... Autorité, ça me suffit!»), fournit l'occasion de rappeler explicitement que l'entreprise vit une époque d'affrontements. Sur le terrain, les stratégies du personnel agissent, selon le mot d'un chef de service, pour «reconquérir le pouvoir dans l'entreprise, d'abord déminer le terrain pourri, puis le cultiver (...). Nous avons fait la guerre révolutionnaire». Ce seront des années de confrontation, ponctuées de plusieurs conflits sociaux.

C'est l'époque où le schéma «antagonismes/synergies» d'un consultant social séduit la direction, et c'est dans ces termes-là que les attitudes du personnel sont analysées. Les enquêtes sociales, réalisées par questionnaire tous les deux ans, se proposent en effet de dresser une typologie du personnel selon deux axes: l'antagonisme (des satisfaits aux mécontents) et la synergie (depuis les indifférents aux buts de l'entreprise jusqu'à ceux qui se sentent impliqués). C'est ainsi que sont décrites les «forces en présence», réparties en groupes bien différenciés: les «opposants» (fort antagonisme, peu de synergie), les «frustrés» (assez fort antagonisme, grande synergie), les «indifférents», etc. L'analyse des réponses de ces différentes catégories sert de base à la réflexion sur les attentes du personnel et sur les actions à engager, comme une gestion plus individualisée des carrières et des salaires.

Le même découpage est corrélé avec la «carte syndicale» pour tenter de décrypter le résultat des élections professionnelles. La similitude des pourcentages fait assimiler les dits — «opposants» à la CGT, les «frustrés» à la CFDT, les différents «satisfaits» aux autres syndicats, les «indifférents», et ceux qui n'ont pas répondu à l'enquête, sont rapprochés des abstentions, blancs et nuls: le «marais». L'enjeu de la stratégie sociale est alors de rallier le marais, voire les frustrés, à des attitudes plus favorables à l'entreprise, tandis que les opposants sont jugés irrécupérables. En particulier, on dit qu'il s'agit de «faire basculer», du côté des syndicats «participatifs», les comités d'établissement, qui sont alors le fief des «révolutionnaires». Ce but sera atteint au bout de quelques années, pendant lesquelles seront engagées des opérations qui, parallèlement à une politique générale d'amélioration des conditions de travail, visaient à modifier la perception de

l'entreprise par ses agents: prise en compte des insatisfactions, revalorisation de la fonction maîtrise, mais aussi élimination de certains opposants virulents. La plupart de ces actions seront présentées par les consultants sociaux comme un « jeu de go », ramené à l'idée de « poser des pions » et à une dynamique « extension-contention ». Il s'agit en effet de jouer 2/3 en extension, 1/3 en contention, c'est-à-dire de tourner l'adversaire, d'ouvrir de nouveaux terrains, plutôt que de consacrer toute son énergie à lutter de front contre les opposants.



A l'aube des années 80, les syndicats « révolutionnaires » ont perdu une partie significative de leur audience, même si tous les comités d'établissement n'ont pas encore « basculé », souvent faute de partenaires sociaux crédibles dans le camp des « participatifs ». C'est le moment où un bon nombre de responsables, surtout les ingénieurs, sans contester l'opportunité de la politique précédente, pensent qu'il convient de corriger l'aspect peu civil de la direction du personnel, à laquelle il est également reproché de ne pas mener d'études sociales approfondies. C'est le temps des ingénieurs qui va succéder, au début des années 80, à l'ère des militaires, avec en premier lieu un nouveau directeur du personnel.

L'éviction des militaires est par ailleurs significative car les nouveaux dirigeants des services de personnel sont en grande partie issus d'une grande école d'ingénieurs qui jouit d'une position hégémonique dans la haute hiérarchie (un cadre diplômé sur cinq, mais un

directeur sur deux), et dont le directeur du personnel des années 70 mettait parfois en doute la capacité à diriger d'autres activités que la production. L'investissement de la direction du personnel par les anciens de cette école leur permet donc de réaffirmer leur aptitude à gérer également ce secteur clé, et revêt une autre signification politique à usage interne: le temps de l'affrontement est fini, qu'on se le dise au fond des ateliers.

Voilà donc, dans les années 80, les managers censés orienter la politique sociale: ils revendiquent une image plus technicienne, une idéologie centrée sur l'efficacité. Les innovations concrètes dans la gestion des ateliers n'ont généralement pas été imaginées par les services centraux, mais par les responsables opérationnels de production. Approchons-nous donc des ateliers — « descendons à la mine », selon la terminologie en usage dans une des usines — pour voir sur le terrain comment le changement est conduit.

### LES APPARENCES DU TERRAIN

Une fois précisée l'évolution générale de la politique de personnel vue du siège, allons moissonner sur le terrain les matériaux d'une analyse comparative de trois ateliers de montage situés dans les trois usines concernées par l'étude. Appelons-les: l'atelier ancien (c'est le berceau de l'entreprise), le nouveau (il est plus moderne et le personnel est plus jeune) et l'étranger (à la différence des deux autres, les ouvriers sont en majorité immigrés).

Le costume des agents, aspect manifeste du fonctionnement de l'atelier, est un premier fil conducteur pour passer d'un atelier à l'autre. Dans l'atelier « ancien », trois grandes catégories s'offrent aux regards: les ouvriers en combinaisons de coton bleu (« en bleus »), la maîtrise en blouses de coton bleu, et les cadres toujours en cravate, souvent en costume. En fait, si tous les ouvriers de base — les « monteurs » — sont en bleus, il y a dans chaque équipe un ou deux « polyvalents de section » en combinaison marron (ils connaissent tous les postes de l'équipe et peuvent remplacer un absent au pied levé). On remarque aussi quelques taches oranges: ce sont les combinaisons des « polyvalents d'atelier »,



qui peuvent occuper un poste sur n'importe quelle chaîne, on les appelle les « minis », diminutif de « minisupers », par allusion au corps des « super-dépanneurs » qui peuvent être affectés n'importe où dans l'usine.

Quant à la maîtrise, si toutes ses blouses sont bleues, une subtile distinction est apportée par la couleur du bord du badge d'identification (nom et service): rouge pour le chef d'équipe, jaune pour le contremaître, et autrefois bleu pour le chef d'atelier. Depuis qu'ils sont passés « assimilés cadres », les chefs d'atelier n'utilisent plus le badge d'identification et sont donc entrés dans l'anonymat qui caractérise aussi le costume du cadre. Certains vont même jusqu'à la cravate. Cet anonymat va pourtant disparaître pour les chefs d'atelier, car on délivre désormais des blouses personnalisées à toute la maîtrise, où le nom, l'abrégié du rang (CE, CM, CA) et le service figurent, sans liséré de couleur, sur une étiquette cousue. Il en sera de même pour les « bleus » des ouvriers. Les badges bleus étant vacants, ils ont été attribués aux « moniteurs d'autocontrôle » qui, bien que de statut ouvrier, ont le rôle intermédiaire d'adjoints des chefs d'équipe. Cette position ambiguë est aussi attestée par le port d'une blouse marron. Signalons enfin que les femmes ne sont jamais en « bleu », et n'utilisent pas non plus de blouse fournie par l'entreprise, mais ont leur propre blouse choisie ou confectionnée par leurs soins.

Dans l'atelier « étranger », la multiplication des couleurs et des costumes rend



plus aisée l'identification des fonctions. On observe la même distinction entre ouvriers, maîtrise et cadres, mais avec des sous-catégories plus fines. Les ouvriers sont en «cotte» (polo sans bouton et pantalon, en coton). La cotte de base est bleue, mais la couleur du col indique à quel secteur on appartient. En sus, on ajoute RÉGLEUR dans le dos de ceux qui remplissent cette fonction de second du chef d'équipe. Les contrôleurs bénéficient d'une cotte beige, avec CONTRÔLE au dos. Les retoucheurs ont le bas bleu, et le haut orange avec VR au dos (vérificateur-retoucheur). On remarque les anciennes cottes des «hommes-repos», en bleu mais au col orange, avec HR au dos. Ils remplaçaient les ouvriers lors des pauses tournantes (alias le «dépannage») sur la chaîne. Depuis que tout le monde s'arrête au même moment, la fonction d'homme-repos n'existe plus et leur costume est donné indifféremment aux ouvriers ordinaires.

On voit passer dans les allées les cottes vertes, blanches, marrons, rouges, de certaines confréries: caristes, régleurs caristes, ouvriers d'entretien, balayeurs. Des détails complémentaires, comme des poches à velcro, signalent certaines spécialisations. Parallèlement, la maîtrise est plus différenciée que dans l'atelier «ancien»: à côté des blouses marrons des services de cadencement, on remarque les blouses grises (chefs d'équipe), bleues (contremaîtres), blanches (chefs d'atelier). Quant aux cadres, ils arborent en principe costume et cravate, mais veste et pantalon ne sont pas toujours du même tissu. Comme dans l'atelier «ancien», les femmes échappent à l'uniforme.



En revanche, l'atelier «nouveau» n'organise pas de différenciation stricte entre les costumes des ouvriers et ceux des agents de maîtrise. Les ouvriers portent, à leur convenance, une combinaison ou une blouse de coton bleu. Certains n'emploient même aucun vêtement de protection. La maîtrise utilise la blouse de coton bleu, un badge blanc indique en abrégé leur nom, leur service et leur rang (CE, CM, CA). Aucun costume spécial n'est prévu pour les «moniteurs d'autocontrôle», ni pour les spécialistes. Et si les cadres portent très généralement la cravate, certains s'en dispensent de temps en temps, quand il fait chaud ou quand ils vont animer des réunions avec les ouvriers.

La hiérarchisation vestimentaire est donc très contrastée suivant l'atelier. A la différenciation extrême de l'atelier «étranger» où on ne dit pas «t'es passé chef d'équipe» mais «t'as eu ta blouse», s'oppose la relative décontraction de l'atelier «nouveau», où le monopole de l'usage de la blouse n'existe pas. L'atelier «ancien» occupe une position intermédiaire.

---

### Dis-moi ton costume, je te dirai ta gestion

---

Le costume est donc contrasté, mais les modes de gestion et la capacité d'action de la hiérarchie varient aussi fortement d'un atelier à l'autre. Dans l'atelier «étranger», où la gestion est traditionnelle, la maîtrise est sur la défensive, et avait même récemment été frappée d'incapacité à la suite d'un violent conflit du travail. Il serait impensable de demander aux ouvriers de faire plus que la norme de production affichée. En revanche, dans l'atelier «nouveau», pionnier de la gestion participative, en autocontrôle depuis plusieurs années, le dialogue maîtrise-ouvriers est habituel. Dès 1980, l'idée de productivité était devenue légitime au point qu'on rattrapait, les jours suivants, la plupart des «pertes de production» qui pouvaient se produire par suite d'incidents. On allait même parfois au-delà du programme de fabrication prévu. L'atelier «ancien», où l'autocontrôle vient d'être mis en place, occupe une position médiane: le climat social est maintenant plus coopératif, et ce n'est qu'en avril 1985 que le contremaître d'une chaîne a osé demander aux ouvriers s'ils seraient d'accord pour rattraper — en faisant tourner la



chaîne 2% plus vite — une perte de production qui s'était produite la veille à cause d'un incident technique.

Y aurait-il donc dans ces usines une relation simple entre le vêtement et le pouvoir? L'impuissance de la hiérarchie ostentatoire des anciens ateliers face à la force des nouveaux chefs sans appareil? Il ne s'agit pas d'une relation de causalité, mais d'une coïncidence d'autant plus troublante que Michel Foucault a montré, dans son analyse des systèmes disciplinaires, que la hiérarchie se fait plus efficace à mesure qu'elle est moins visible, alors que c'est la visibilité du sujet qui est organisée. Bien sûr, l'usine, malgré son caractère de monde clos, n'est pas l'univers carcéral. Mais le moment est venu de chercher en profondeur comment est obtenu le consensus: quels sont les instruments quotidiens de la gestion participative, et en particulier comment est évaluée l'activité des agents?

---

### LA PARTICIPATION AU CONCRET

---

L'instrumentation est variable car elle est décidée et mise en œuvre par la hiérarchie locale. Mais les différents dispositifs trouvent leur place au sein d'un système cohérent.

---

### Réformes à la poudrière

---

Début 1981, un nouveau chef de service est nommé au secteur de contrôle



Mécanicien en petite tenue. Inspecteur du service de traction. Mécanicien en grande tenue. Mécanicien en burnous.

**Uniformes du chemin de fer de Saint-Germain et Versailles (1840).**

des ensembles mécaniques terminés de l'usine « ancienne », qui vérifie la sécurité des produits (fixation des éléments), les bruits et le fonctionnement (équipement électrique...), et réalise les éventuelles retouches. L'effectif se compose d'environ 300 ouvriers assez qualifiés, dont un quart de femmes, encadrés par une vingtaine d'agents de maîtrise : un chef d'atelier et, dans chaque tournée (on travaille en 2 x 8), 2 contremaîtres et 6 chefs d'équipe.

Ce service était considéré comme un secteur « dur », avec une très forte concentration de « révolutionnaires ». Le nouveau chef constata que « pour un oui ou pour un non, c'étaient des réclamations, des attroupements, des forums », c'était une « poudrière ». De plus ce service, chargé de filtrer les défauts de fabrication, jouait particulièrement mal son rôle puisque seulement 35 % des défauts étaient détectés. Le même constat fut fait par un cabinet conseil qui réalisait un audit dans l'usine à cette époque : dans ce service « ils gagnaient 30 % des postes rien qu'en regardant ». Mais la méthode brutale était impensable.

La description de la maîtrise du secteur est faite en 1981 en termes de crispation et d'impuissance. Le chef d'atelier pratique un style de commandement

militaire et affiche ouvertement ses sympathies politiques d'extrême-droite. Mais cette fermeté tourne dans le vide car en dessous, les contremaîtres et plus encore les chefs d'équipe sont dans l'incapacité de diriger le travail : soumis à la menace constante d'un « mouvement », ils n'osent rien faire sans demander l'approbation des délégués CGT ou CFDT (les délégués des autres syndicats sont « renvoyés dans le mur » s'ils émettent une revendication). Les chefs d'équipe sont désresponsabilisés : certains voient « leurs gars » augmentés ou promus sans qu'eux-mêmes en soient prévenus, car les félicitations et les sanctions sont décidées et signées plus haut. A cette époque, la configuration des locaux des chefs d'équipe (leur « boquette ») révèle leur situation d'assiégés : 15 m<sup>2</sup> protégés par des cloisons opaques dans un coin de l'atelier, où ils se terrant le plus clair de la journée. Les problèmes remontaient alors au chef de service par la « hiérarchie parallèle » : les délégués.

**Des réunions avec le chef**

C'est à cet équilibre que s'attaque le nouveau chef de service, qui organise

une série de réunions où lui-même et son adjoint présentent à des groupes de dix ouvriers choisis par la hiérarchie un constat du fonctionnement du service : faible efficacité (35 % de défauts détectés), nombreuses négligences (on laisse tomber certains contrôles), mauvaise organisation (le nombre d'ensembles à retoucher est tel que souvent on ne peut plus approcher du bâtiment). Toutes ces réunions ont été conduites sans la maîtrise d'atelier, en qui le chef de service n'avait aucune confiance. L'absence de la maîtrise a aussi permis d'aborder les questions conflictuelles, parfois anciennes, comme le favoritisme envers tel syndicat auquel il était de bon ton d'adhérer si on voulait de l'augmentation (encore que dans le secret de l'isoloir certain nombre de « bonnes résolutions » disparaissaient). Il a donc été promis que l'ère de ces pratiques était révolue. Il a fallu également rendre la gestion plus transparente : expliciter le système de paye, le choix des promotions, etc.

A l'issue des réunions, tous les groupes d'ouvriers ont accepté de s'engager sur les objectifs suivants : détecter tous les défauts de fonctionnement importants et déceler 65 % des défauts mineurs.

Dès lors, cette tactique de réunions directes sera utilisée pour amener



l'ensemble des équipes à un comportement participatif.

---

### Changer les lieux

---

Pour rendre plus évidente la volonté de changement et l'inscrire physiquement dans l'atelier, on retardera judicieusement l'arrivée d'un automate de contrôle électrique, afin que son installation coïncide avec le nouveau style d'animation: «pour changer, il faut que ça bouge, et pas que la peinture».

A mesure que la démarche est appliquée aux différentes équipes, on fait appel à des agents de maîtrise plus jeunes et qui ont suivi un nouveau programme de formation de trois mois. Pendant ce temps, les anciens chefs d'équipe sont relégués «au trou», c'est-à-dire dans une des anciennes boquêtes obscures où se retranchaient les chefs, mais dont les cloisons ont été rendues transparentes au-dessus de 1,50 m du sol. Dans ce purgatoire, les anciens chefs d'équipe, symboliquement en marche vers la clarté, sont chargés d'étudier les lumières de la base, c'est-à-dire les suggestions d'améliorations émises par les ouvriers dans les réunions animées par le chef de

service et son adjoint. Quant aux nouveaux chefs d'équipe, leur transfiguration est complète: ils bénéficient désormais de boquêtes situées au beau milieu de l'atelier, entièrement transparentes et munies d'ouvertures au lieu de portes. Ils sont d'ailleurs beaucoup plus fréquemment «sur le terrain» qu'à leur bureau. L'évolution du management s'inscrit donc de manière particulièrement explicite dans l'espace. Ceux qui sortent du «trou» (quelques-uns y sont encore en 1985) connaissent des fortunes diverses: si certains sont partis directement en pré-retraite ou ont été mutés, une moitié a été réintégrée dans l'atelier.

---

### Changer les rôles

---

Cependant, d'autres partenaires n'étaient pas disposés à perdre les rôles conquis au fil des ans: les délégués syndicaux, essentiellement «non-participatifs», qui avaient établi une hiérarchie parallèle par laquelle passaient en fait tous les problèmes du travail. Mais comment peut-on être contre l'idéal affiché de qualité? La tactique adoptée est la résistance passive: s'efforcer de ne pas être impliqué dans les nouvelles relations. Mais cette posi-

tion de retrait n'est pas toujours tenable, car la hiérarchie veille à doser savamment la composition des groupes de travail: «un rouge, un participatif, un éveillé, un endormi...». Et c'est le groupe lui-même qu'on fait agir contre les empêchements de participer en rond.

Par exemple, lors d'une réunion de 8 ouvriers avec le chef de service et son adjoint, pour étudier une question d'organisation du travail (on ne place plus le personnel devant le fait accompli, c'est nouveau), un ouvrier — délégué CGT — se déclara «pas d'accord» avec l'énoncé du problème, mais refusa d'expliquer pourquoi. Le chef de service nous a rapporté que, pendant 25 minutes, il ré-exposa imperturbablement le sujet, se heurtant au refus non motivé et également imperturbable du délégué, jusqu'au moment où ce fut un ouvrier (d'ailleurs militant CGT) qui lança à l'obstructeur «Arrête!». La réunion put ensuite se dérouler comme prévu. L'attitude d'obstruction s'est vue disqualifiée par les camarades de travail eux-mêmes.

La mise en place d'un nouveau style de relations suppose aussi une forte cohérence entre les positions des différents échelons de la hiérarchie, du chef d'équipe au chef de service: il



*Bien sûr, l'usine,  
malgré son caractère  
de monde clos...*



... n'est pas l'univers carcéral.



faut éliminer tout court-circuit. Si un ouvrier vient se plaindre à un contre-maître, sa première réponse doit être : « En as-tu parlé à ton chef d'équipe ? » Car la volonté, affichée par l'encadrement, de tenir compte de l'avis de ceux qui n'étaient avant que de simples exécutants, est d'abord testée auprès des différents échelons : la direction veut-elle vraiment résoudre les problèmes auxquels sont confrontés les ouvriers dans leur travail, ou la hiérarchie est-elle simplement en train de « préparer un coup », pour faire passer plus aisément des mesures désagréables ?

### Objectiver

Des objectifs chiffrés (coûts, efficacité, qualité), fixés par le chef de service en cohérence avec la planification de l'usine et acceptés ensuite par la maîtrise, sont maintenant affichés, et une réunion mensuelle des techniciens et agents de maîtrise est consacrée à leur suivi, afin d'impliquer la hiérarchie dans la recherche de solutions. La gestion du personnel s'évalue de la même manière : accidents du travail, nombre d'entretiens avec les subordonnés, tout est mis en objectifs. Entre 1982 et 1985, les résultats de gestion affichent

une amélioration spectaculaire : l'efficacité de détection des défauts a été plus que doublée avec un nombre de postes de travail réduit de 25 %, le nombre moyen d'ensembles en attente de retouches a été divisé par quatre, sans compter l'évacuation de trois semi-remorques chargés de l'outillage devenu inutile (avant, chaque chef voulait avoir « son armoire »). Tout cela sans débrayage : « Depuis qu'on a attaqué la démarche participative, on ne sait plus ce que c'est qu'un mouvement », confie le chef de service.

En revanche, ni l'absentéisme ni le résultat des élections n'ont enregistré de variation significative. Alors que le comportement des agents est devenu davantage participatif, les « syndicats participatifs » n'ont pas augmenté leur audience, et le chef de service regrette leur inconsistance. Bien qu'il ait réuni leurs représentants pour leur exposer l'intérêt qu'il y aurait à élaborer des stratégies communes, les délégués « participatifs » sont restés dans l'expectative. Il est vrai que le chef de service affirme par ailleurs : « C'est fini l'idéologie, chez nous. Terminé. Il y a deux sortes de gens, ceux qui travaillent et les autres ». Le rôle d'allié préférentiel n'est donc plus aussi confortable qu'avant.

Le chef de service synthétise ainsi la nouvelle capacité d'action de la hiérar-

chie : « la maîtrise a l'impression d'avoir repris tout son pouvoir, mais sans galon ». Cependant, compte tenu de la position de retrait que les syndicats ont adoptée, il est conscient de la fragilité de la situation : le système fonctionne mais rien ne dit que le consensus ait pris en profondeur. Il sent qu'il ne doit pas relâcher sa vigilance, et réfléchit à de nouveaux dispositifs, basés sur le travail en groupe, pour ancrer la participation dans les actes quotidiens de l'atelier.

---

### A suivre...

---

Dans le secteur de contrôle des ensembles mécaniques terminés que nous venons de présenter, alors que la moitié des agents de maîtrise ont changé, la quasi-totalité des ouvriers d'aujourd'hui sont des anciens du secteur. Si l'implication est maintenant à l'ordre du jour, c'est que la conjonction de techniques concrètes et patientes a permis de cristalliser l'abstraite et potentielle « motivation » des agents. Dans le prochain numéro nous poursuivrons la recherche des instruments du changement, en nous installant cette fois-ci au cœur des ateliers de fabrication : dans les secteurs de montage. ■