LES CERCLES DE QUALITÉ : LA PORTÉE D'UNE IMPLANTATION RÉUSSIE

— LA SOLMER A FOS-SUR-MER —

par

Paul BOUFFARTIGUE et Chantal LABRUYÈRE*

La multiplication ces deux dernières années des expériences de mise en place de groupes de travail de type cercles de qualité dans divers secteurs de l'industrie française a donné lieu à de nombreux commentaires et comptes rendus, tant dans la presse patronale que syndicale; des manuels (1) et des revues spécialisées ont vu le jour pour convaincre le management de l'intérêt de cette forme de sollicitation de l'initiative ouvrière. Il reste cependant à proposer une analyse approfondie qui prenne en compte l'impact réel dans les entreprises de ces dispositifs participatifs.(2)

En nous appuyant sur les résultats d'une enquête menée à la Solmer (sidérurgie, Fos-sur-mer), nous fournissons ici quelques éléments de réflexion qui montrent la complexité du phénomène, aussi bien dans ses origines que dans ses conséquences, et combien la maîtrise du processus ainsi engagé dans les entreprises n'est encore acquise par personne de manière définitive.

L'hypothèse émise est que *l'ampleur des mutations en cours tant au sein de l'appareil productif* (notamment l'automatisation et l'informatisation de la production) *que de la force de travail et de ses qualifications sociales appelle des changements dans l'organisation du travail sans commune mesure avec les modifications antérieures* (groupes semi autonomes, enrichissement des tâches ...), qui s'inscrivaient dans une perspective de recherche d'aménagement de certains aspects du taylorisme. Selon le type de logique économique et sociale qui prédominera, les différentes modalités de mobilisation du savoir ouvrier s'inscriront soit dans ce même type de perspective soit dans celle d'une remise en cause radicale du taylorisme.

La question posée aujourd'hui est moins de savoir si la France comblera ou non un certain retard vis-à-vis d'autres pays industrialisés que de *saisir les formes spécifiques et contradictoires de la reconnaissance dans les entreprises du savoir et des modes d'organisation du collectif de travail*, et de percevoir ce qu'elles peuvent virtuellement induire comme transformations au niveau de la division du travail elle-même. L'impulsion nouvelle qui a été donnée à l'implantation des cercles de qualités depuis 1981 n'est pas sans rapport avec l'adoption, puis les négociations sur l'application de la loi Auroux relative au "droit d'expression" (3), et témoigne bien de l'aiguisement de la concurrence entre les acteurs sociaux en présence pour contrôler et donner sens aux diverses formes d'expression des salariés sur le lieu de travail.

Le cas de la sidérurgie automatisée — par ailleurs récemment nationalisée — nous paraît constituer un terrain particulièrement favorable pour l'analyse des enjeux liés à l'appel à la créativité ouvrière : si dans une usine comme la Solmer les formules de sollicitation de l'initiative revêtent une telle ampleur c'est parce que s'y posent avec plus de force qu'ailleurs des problèmes liés à la maîtrise techno-économique d'une nouvelle phase d'automatisation dans le contexte d'une branche industrielle aux rapports sociaux particulièrement déstabilisés par la crise.

* Respectivement chercheurs au Groupe d'Etudes et de Recherches sur les modes de vie et chercheur contractuel.

(1) Citons, parmi les principaux ouvrages parus :

— GECOS, *Pratique des cercles de qualité*, Hommes et techniques, 1982 ;

— RAVELEAUX, G., *Les cercles de qualité français*, Entreprise d'éditions moderne, 1982 ;

— SIRIEYX, H., *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprise d'éditions moderne, 1982 ;

— VOLLE, J., *Comment les Japonais qui produisaient si mal, produisent-ils maintenant trop bien*, Hommes et techniques, 1981.

(2) Outre une recherche spécifique sur le dispositif participatif (contrat CPE - M.I.R.) qui se poursuit, nous nous appuyons sur deux enquêtes récentes : une sur les modes de vie des familles de salariés (contrat DGRST), l'autre sur les formes de coopération et de solidarité du travail (contrat du Ministère du Travail).

(3) Les divergences d'interprétation du texte portent essentiellement sur le champ de compétence des groupes d'expression et sur le rôle de l'encadrement dans leur animation.

LE CONTEXTE
SOLMER, UNITÉ PERFORMANTE DANS UNE SIDÉRURGIE EN CRISE

Avant d'analyser le dispositif suscité par la direction depuis 1980 et pour mieux en cerner les enjeux, il est nécessaire de réinscrire celle-ci dans l'évolution d'ensemble des politiques industrielles et sociales de l'établissement solmer depuis sa création.

Dernière née et la plus moderne des grandes unités sidérurgiques françaises, Solmer a une dizaine d'années de production seulement mais son histoire est déjà riche d'inflexions qui permettent de distinguer quatre grandes périodes :

— **De 1971 à 1975,** c'est la construction du site industrialo-portuaire et le démarrage progressif des installations. Conçue à la fin des années soixante dans une période de reprise économique — se traduisant par une croissance de la demande d'acier — qui légitime la poursuite de la recherche d'économies d'échelle par l'augmentation des capacités de production et l'intégration plus poussée des différents stades de la fabrication (de la matière première à la tôle), *l'usine va d'emblée s'installer dans la crise :* dès 1974, des périodes de chômage technique sont programmées en fin d'année, et l'établissement fonctionnera le plus souvent en sous-capacité.

— **Les années 1976 à 1978** apparaissent comme étant celles de la transition vers un autre type de gestion du capital et des rapports sociaux : les modes de commandement, marqués initialement par un paternalisme bon enfant importé de Sollac, se caractérisent désormais par l'autoritarisme et les relations sociales se tendent en liaison avec le mode d'optimisation économique de l'outil de production. Il s'agit d'amorcer, notamment en pesant sur les coûts d'entretien, la *rentabilisation d'un outil durablement amputé* de sa seconde tranche, dans un contexte de montée en production et en productivité. Des conflits sectoriels et parfois généralisés (le premier en 1976) se déroulent sur des revendications de conditions de travail (notamment liées à la sécurité) et de salaire (remise en ordre des salaires et des classifications). La CFDT se dote d'une nouvelle équipe dirigeante plus combative — la direction de la Sollac avait tenté de favoriser l'implantation d'une CFDT conciliante par la mutation d'un noyau de militants lorrains qui en constituent les premiers cadres — et la CGT renforce sensiblement son audience : aux élections de délégués du personnel elle passe de 38 % en 1976 à 48 % en 1978, dans le collège ouvrier où elle devance la CFDT de plus de 15 %, celle-ci restant toutefois en tête dans les résultats d'ensemble avec 43 % de voix (contre 35 % à la CGT et 22 % aux organisations réformistes). Les conditions sont créées pour un affrontement d'ampleur nouvelle entre syndicats et direction.

— **Le conflit du printemps 1979** est l'événement clé à partir duquel vont, dans la période qui suit jusqu'en 1982, se redéfinir les rapports entre direction et syndicats et plus largement les rapports au sein du collectif de travail, et se recomposer le procès de production.

En effet, immédiatement après le conflit et l'affaiblissement du mouvement syndical qui résulte de l'échec revendicatif — la reprise du travail s'effectue sans gain revendicatif et avec des pertes de salaires allant jusqu'à deux mois - la direction procède à l'infléchissement du mode de gestion du personnel et de sa politique sociale. L'organisation du travail est modifiée selon les principaux axes suivants(1) :

— Subordination plus étroite de l'entretien aux départements de fabrication.

— Economie sur l'entretien par réduction des effectifs postés en 3×8, passage en 2×8 accompagné de la mise en place de l'astreinte au domicile et de pools d'intervention.

— Développement de la polyvalence (à l'entretien et entre entretien et fabrication) et de la mobilité entre secteurs, apparition de nouvelles filières de formations (CAP et BP Fabrication) et de promotions tendant à promouvoir un nouveau type d'ouvrier sidérurgiste : *"Les qualifications et la hiérarchisation des statuts s'organiseraient à partir de connaissances graduées concernant les conditions de marche d'un outil, d'un secteur, puis d'un département"* (2).

— La réduction des effectifs, "propres" comme "extérieurs". Celle-ci, estimée respectivement à 1000 et 1500 postes de 1978 à 1981 (soit une compression de l'ordre du quart de la force de travail) est opérée sous forme non pas de licenciements collectifs pour les salariés directs, mais de non remplacement des départs volontaires et surtout d'application de la "convention générale de protection sociale", c'est-à-dire des mises en retraite anticipées à partir de cinquante-cinq ans. Sans la création de la cinquième équipe début 1983 (qui a été précédée et accompagnée d'une très légère reprise de l'embauche) la chute des effectifs se serait encore poursuivie.

Au plan de la politique sociale, la direction s'efforce de consolider durablement un rapport des forces qui lui est plus favorable en systématisant l'usage de méthodes éprouvées par ailleurs par le patronat français. Elle combine — afin de réduire l'influence des syndicats jugés trop contestataires — le refus de négociations et la répression des militants, avec la mise en place d'une série de dispositifs visant à limiter les bases mêmes de leur influence : grande enquête auprès des salariés (malgré un appel au boycott de l'opération par la CFDT, dénonçant le caractère partiel et partial du questionnaire, plus de la moitié du personnel y répondra) rôle nouveau de la formation et de l'information (visant prioritairement la maîtrise dont le rôle est redéfini), campagne sur la sécurité et enfin *premières formules participatives* avec le lancement dès 1980 d'un "plan de suggestions" faisant appel aux initiatives et aux capacités d'innovation des *individus*, récompensés financièrement selon l'intérêt de leurs propositions.

L'année 1981, est celle du développement rapide des diverses formules de participation des salariés, sans que l'orientation d'ensemble de la politique de gestion du personnel amorcée après 1979 connaisse d'inflexion majeure. Les effets de cette politique offensive de la direction ont des effets non négligeables dès 1980 sur l'influence des divers syndicats, la CFDT et la CGT voyant leur audience se réduire sensiblement (la CFDT passe de 43 % en 1978 à 41 % en 1981 et la CGT de 35 % à 29 %) et les syndicats réformistes (FO, CFTC et CGC) améliorant nettement leurs scores (ils passent de 22 % à 31 %).

— **Mais avec la nationalisation des groupes sidérurgiques, devenue effective en 1982,** de nouveaux rapports s'établissent entre direction et syndicats et la satisfaction de l'ancienne et importante revendication de cinquième équipe accompagnée d'une stabilisation des effectifs — sans que les grandes tendances de l'évolution de la structure de la main-d'œuvre soient modifiées(3) — témoigne qu'une *nouvelle période est ouverte dans laquelle la sollicitation des capacités d'initiative des salariés ne saurait aboutir à un sens unique.*

(1) Nous nous contentons ici de résumer certains aspects de l'excellente analyse menée par G. et J. GOURC, La restructuration de la sidérurgie dans les usines performantes, *Critique de l'économie politique*, n° 15-16, avr.-juin 1981.

(2) Ibid. p. 152.

(3) Le poids des ouvriers, même si on tient compte de "l'étamisation" d'une partie croissante d'entre eux en tant qu'agents dits "spéciaux" continue de diminuer au profit surtout de la catégorie des techniciens. Les "spéciaux" sont initialement une classification créée par Sollac pour des postes d'opérateurs jugés à responsabilité spécifique.

I. LE DÉVELOPPEMENT DU DISPOSITIF PARTICIPATIF

Le conflit de 1979 interroge fortement la direction de l'usine quant aux modes de commandement antérieurs. Il est l'occasion d'un bilan critique minutieux débouchant sur la définition de *méthodes nouvelles susceptibles à la*

fois de rétablir le consensus du personnel et de mieux mobiliser ses compétences, dans un contexte de restructuration du procès de travail. Ainsi va s'esquisser une stratégie de conquête prioritaire de certaines catégories clés (la maîtrise mais aussi les techniciens (3) et plus largement de l'ensemble du savoir technique (cf. tableau 1) plus ou moins inexploité dont les ouvriers eux-mêmes ont fait preuve pendant le conflit : les ouvriers ont su par exemple, maintenir la fabrication de fonte pendant huit jours, lors de l'occupation des installations, en dehors de tout contrôle hiérarchique. Effacer les séquelles immédiates les plus graves d'un conflit et initier l'encadrement à un nouveau style d'autorité apparaissent d'ailleurs plus généralement comme les conditions préalables à la réussite d'un modèle participatif tel qu'y tendent les cercles de qualité ; elles sont d'ailleurs rappelées dans les manuels (4).

TABLEAU 1

Répartition des effectifs par catégories

	1975		1983	
	Effectif	%	Effectif	%
Ingénieurs et cadres	255	3,9	220	3,5
Administratifs	919	14,0	867	13,9
Techniciens	1 090	16,6	1 455	23,4
Agents de maîtrise ...	709	10,8	909	14,6
Spéciaux	749	11,4	1 148	18,6
Total employés, techniciens, agents de maîtrise .	3 467	52,9	4 379	70,4
O.P.	1 330	20,3	1 051	16,9
O.S.	1 508	22,8	565	9,1
Total ouvriers	2 830	43,2	1 616	26,0
Ensemble	6 552	100	6 215	100

La première caractéristique de ce dispositif est sa diversification croissante : de nouvelles formules voient le jour sans que les précédentes disparaissent, ce qui contribue à rendre l'ensemble difficile à appréhender pour les salariés eux-mêmes.

Les deux formules centrales sont aujourd'hui constituées par les groupes de travail (dits "groupes Euréka") : d'une part les "groupes de progrès", réunissant sur un problème ponctuel des salariés pouvant relever de diverses unités de travail ; d'autre part, les "groupes de qualité", rassemblant de manière permanente des membres appartenant à une même unité. Mais elles ont été précédées dès 1980 par le lancement d'une "campagne sécurité" et d'un "plan de suggestions" individuelles (voir encadré sur le dispositif participatif).

1) **La "campagne sécurité"** va constituer une première forme de sollicitation des unités de travail en tant que telles et son enjeu dépasse son objectif explicite : la réduction de l'absentéisme pour accident et maladie.

Au cours des périodes précédentes, les problèmes de sécurités avaient catalysé nombre d'actions revendicatives. Les résultats spectaculaires de cette campagne (le taux de fréquence des accidents occasionnant un arrêt de travail chute, de 1979 à 1982 de 89 à 22,5 arrêts par millions d'heures travaillées) sont relativisés voire contestés par les principaux syndicats qui font état de pratiques visant à maquiller l'absentéisme (présence à l'usine de salariés malades ou accidentés).

De nombreuses modalités de cette campagne seront reprises par la suite, leur expérimentation ayant été jugée positive : il s'agit des modes de persuasion (comme le recours aux bandes dessinées) et de motivation (fondés sur l'appel aux suggestions, sur la participation à des concours et l'attribution de points cumulables donnant droit à des cadeaux). Par ailleurs, l'amélioration de la sécurité des hommes peut passer par la recherche d'une amélioration de la sécurité des machines et d'une meilleure maîtrise des installations dans une industrie très automatisée, ce qui rejoindrait tout à fait les objectifs des groupes de travail. Il faut cependant noter que ce ne fut pas l'orientation essentielle de cette campagne qui visait surtout à sensibiliser les salariés à la part de responsabilité qu'ils avaient dans le déclenchement d'un accident : cette volonté de "responsabiliser" fut interprétée souvent comme une volonté de culpabiliser les salariés, tout en évitant de poser les questions des responsabilités de la direction, maîtresse des horaires et des conditions de travail par exemple.

De ce fait, l'opération semble ne pas avoir entraîné l'adhésion massive des travailleurs, dont beaucoup dénoncent certaines modalités comme le concours par équipe, unanimement condamné par les syndicats dans la mesure où il suppose un fort auto-contrôle du groupe qui peut tendre à masquer certains accidents mineurs pour conserver un bon indice, et induire une dégradation des relations de solidarité traditionnelles. Les résultats de cette campagne sur le taux de fréquence des accidents n'en sont pas moins spectaculaires : celui-ci passe de 88,6 ‰ en 1978 à 11,7 ‰ en 1982.

Les initiatives ultérieures hériteront en partie de la méfiance, voire de l'hostilité suscitée par la campagne sécurité chez certains salariés, et particulièrement chez les militants syndicaux.

2) **Un "plan de suggestions" individuelles** est lancé la même année, baptisé par la suite, un peu improprement "Groupes Eureka Suggestions", afin selon la direction de mieux mettre en valeur son inscription dans l'ensemble du dispositif participatif. La suggestion est "une idée constructive émise à titre individuel (...) elle doit présenter un

(3) Si la maîtrise avait témogné une certaine neutralité, les techniciens s'étaient révélés très combatifs ; la quasi-totalité d'entre eux ont été, à la différence de l'encadrement, victimes du lock-out, mesure qui sera évaluée par la suite comme une erreur par la direction. Leur rôle dans le procès de travail se reflète par la croissance continue de leurs effectifs.

(4) "Dans ce cas (situation confidentielle), un plan de redressement social est indispensable et les cercles de qualité doivent figurer dans ce plan. Mais il est impensable qu'ils viennent seuls ; en particulier, les méthodes de commandement et la relation hiérarchie/syndicat doivent faire l'objet d'une remise en cause préalable", Manuel du GEGOS, page 43.

caractère d'originalité" (5). Très classique quant à son principe (du type "boîte à idées") cette formule est ici très systématisée et fortement sollicitée, toujours selon le double mode des concours et de la gratification financière. En deux années, 1183 suggestions seront émises, et 337 d'entre elles récompensées.

Il semble que bon nombre de propositions faites dans ce cadre restait très proche de celles qui pouvaient être faites auparavant dans le cadre "normale" de travail.

3) **Les groupes de progrès** ne sont lancés officiellement qu'en février 1981, mais ils sont précédés par des initiatives d'ingénieurs et de cadres suite à des voyages d'études effectués en France et au Japon dans d'autres usines sidérurgiques. L'année 1981 est celle du rodage et de la mise au point définitive, non sans hésitation, concernant en particulier le mode de sollicitation. Il semble que la majorité des cadres aient été alors hostiles au principe des récompenses. La formule est définitivement arrêté fin 1981 et prévoit également des concours et des récompenses ; sous une forme quasi-monétaire puisqu'il s'agit de points permettant d'acquérir des objets répertoriés sur un catalogue.

La définition générale du champ de compétence des groupes est a priori très large puisqu'il concerne "des idées, des sujets de recherche concernant tous les aspects de la vie au travail et tous les domaines d'activité de l'entreprise" (6). En fait, la formulation du thème de travail fait l'objet de toute une procédure de concertation avec la hiérarchie au cours de laquelle cette dernière conserve un grand rôle. Le principe est celui du volontariat (7). Les membres du groupe se réunissent généralement pendant le temps de travail, parfois en dehors du temps de travail, mais il semble qu'une partie de la réflexion liée au travail et au groupe s'effectue individuellement pendant les temps de loisir.

Il est parrainé par un ingénieur ou un cadre supérieur qui se porte garant en quelque sorte du sérieux du thème et s'engage moralement à la fois vis-à-vis de la direction, et vis-à-vis du groupe dont il doit favoriser le succès des travaux. L'extension du parrainage à certains agents de maîtrise à la fin de l'année 1982 favorisera l'élargissement de la participation des salariés aux groupes et notamment celle des ouvriers. Des concours mettent régulièrement en compétition les résultats obtenus par les groupes aux différents niveaux de l'usine et donnent lieu à attribution de points cumulables à ceux du concours sécurité. Les jurys de concours sont composés pour moitié de membres de la hiérarchie et pour moitié de participants aux Groupes Eureka ou d'anciens lauréats. Pour le concours final, le jury est tripartite. des personnalités extérieures s'ajoutant aux deux autres composantes.

Les groupes qui sont sélectionnés pour la finale récoltent un grand nombre de points cadeaux car ils en acquièrent à chaque étape du processus de sélection.

En vingt mois, près de cinq cents groupes réunissant environ le tiers de l'effectif avaient fonctionné.

4) **Les groupes de qualité** sont lancés en octobre 1982 "après une préparation importante et classique de l'opération, notamment au niveau de la formation d'animateur au travail de groupe et à la réalisation des problèmes " (8). En effet, autant la mise en place des groupes de progrès s'est faite de manière assez pragmatique, autant celle des groupes de qualité semble être plus directement inspirée d'expériences réalisées ailleurs. Les textes de lancement insèrent explicitement les groupes de qualité dans le courant des cercles de qualité (et la campagne de mobilisation revêt un caractère plus ample, avec par exemple l'envoi au domicile de chaque salarié d'une bande dessinée cartonnée sur le thème de la chasse au "schnock" (9) : une formation intensive d'animateurs est poursuivie, l'objectif étant d'initier l'ensemble de la maîtrise aux méthodes de travail standardisées des cercles de qualité (10) les animateurs ainsi formés (au rythme de 400 par an) assurant à leur tour la diffusion de ces techniques auprès des membres des groupes. Des thèmes sont cette fois explicitement exclus comme étant "tabous" : s'il s'agit de "définir, analyser et résoudre les problèmes concernant son domaine d'activité et son environnement immédiat", en aucun cas "les G.E. Qualité ne doivent s'attaquer aux problèmes de salaire, de qualification, ou ayant trait aux revendications du personnel" (10). Comme pour les groupes de progrès, le principe reste celui du volontariat, mais les salariés relèvent d'une même unité de travail et le groupe revêt un caractère permanent (voir encadré) ; le système des concours et des récompenses est maintenu alors que les promoteurs français des cercles de qualité sont très nettement opposés à toute gratification autre que symbolique, "L'activité exercée dans un cercle de qualité fait partie intégrante du travail de chacun, il n'y a donc pas lieu d'envisager une rémunération spécifique pour participation aux cercles. Une telle pratique serait fondamentalement opposée à l'esprit des cercles" (11).

Les groupes de qualité connaissent un démarrage plus lent que les groupes de progrès — huit mois après leur lancement, mille personnes participent à environ cent cinquante groupes — mais il viennent s'ajouter à une autre forme de travail en groupe, qui, elle, mobilise déjà beaucoup de monde.

(5) Document de présentation des "Groupes Euréka".

(6) Document de présentation des GE. Origine : Direction Solmer.

(7) Avec toutes les nuances tenant au type de rapport hiérarchique et plus largement aux rapports sociaux dans l'entreprise, évoquées plus bas.

(8) Note de la direction, Les groupes de travail à Solmer, ronéo, 1983.

(9) Formulation utilisée dans les bandes dessinées lors du lancement des Groupes Euréka de Qualité.

(10) Il semble que la direction n'exclut pas l'idée que, "plus tard, tout autre membre ayant aptitude à la conduite du travail du groupe, devienne animateur", idem.

(11) G. RAVELEAUX, op. cit., p. 186.

LE DISPOSITIF PARTICIPATIF

1980 - La campagne sécurité

Mobilise les salariés pour faire baisser le taux de fréquence des accidents du travail avec appel aux techniques des publicistes (affiches, badges, bandes dessinées...) ; on met en place des concours par équipes (ou services), avec classement et attribution de points cadeaux à l'équipe.

— Le plan suggestions individuelles (GE Suggestions)

Fait appel à l'esprit d'initiative et de création des salariés pour améliorer le fonctionnement des installations auxquelles ils sont affectés, et permet de récompenser les plus inventifs. Les récompenses consistent en primes, pouvant aller jusqu'à 10 000 F et dont le montant peut dépendre d'une évaluation serrée des bénéfices escomptés par l'entreprise et en voyages à l'étranger pour les salariés lauréats du concours et leurs épouses. Initialement très strict quant à l'évaluation du caractère "original" de l'idée émise vis-à-vis des initiatives "normales" du salarié dans son poste de travail, le règlement de ce plan de suggestion évoluera vers plus de souplesse.

Mars 1981 - Les groupes Euréka de progrès (GE Progrès)

Sont constitués de plusieurs salariés, pouvant appartenir à des services et même des zones différentes, intéressés par la résolution d'un problème bien spécifié dès le départ (modification d'un appareil, d'une procédure...) et qui aura fait l'objet d'un accord préalable de la hiérarchie.

Dotés d'un "parrain" appartenant à l'encadrement, les GE Progrès se réunissent pendant le temps de travail : en moyenne, les groupes passent une douzaine d'heures en réunion, réparties sur 3 mois environ. Des moyens leur sont accordés pour procéder aux expérimentations dont ils ont besoin (fabrication de prototype par exemple). Ils rédigent un rapport et confrontent les résultats de leur travail à celui des autres lors de concours organisés à différents niveaux (département, zone, entreprise). Des points-cadeaux sont attribués aux groupes selon un barème établi, après classements lors des différents concours ; les membres des groupes se répartissent les points entre eux. Les GE Progrès sont éphémères : ils se créent pour réaliser une recherche et sont dissous quand elle a été menée à bien, chacun des membres pouvant participer ensuite à un nouveau groupe.

Octobre 1982 - Les groupes Euréka de qualité (GE Qualité)

Sont constitués de salariés appartenant au même service, ou mieux à la même équipe de travail, volontaires pour se réunir régulièrement afin d'examiner les problèmes rencontrés dans leur domaine d'activité et leur environnement immédiat de travail, et chercher des solutions successivement à chacun des problèmes rencontrés.

Les GE Qualité sont généralement lancés à l'initiative de salariés (agent de maîtrise ou technicien) ayant suivi la formation d'animateur de cercles de qualité (mise en place par Solmer et ouverte à d'autres entreprises). Les cercles de qualité doivent respecter certaines règles de fonctionnement et utiliser les méthodologies préconisées (déballage d'idées, diagramme de Pareto, pondération des critères de choix...). Ils se réunissent pendant le temps de travail, en moyenne 1 h par semaine.

Les GE Qualité rédigent un rapport pour chaque problème résolu et participent à des concours ; ils se voient attribuer des points cadeaux après classement (procédures identiques mais parallèles à celle des GE Progrès).

Les GE Qualité sont durables : ils traitent successivement tous les problèmes recensés lors de la première séance de déballage d'idées.

5) **D'autres formes de participation** se sont également mises en place parallèlement aux Groupes Euréka pendant cette période, en particulier du côté de l'encadrement supérieur qui semblait en proie à une crise d'identité aux multiples causes. On assiste en effet, à partir de 1980, au développement considérable de l'activité de la "commission de concertation des cadres", qui sommeillait depuis 1975, date de l'accord national CNPF-CGC. Outre les séquelles du conflit de 1979 et des tensions qu'il révèle vis-à-vis du reste du personnel, le malaise face au rôle nouveau attribué à l'encadrement moyen et petit, la situation de la sidérurgie et de l'usine (sans aucune autonomie) peuvent expliquer cette crise qu'un cadre résume ainsi :

"Que peut-on faire dans une usine dont personne ne sait ce qu'elle produit, où l'on ne s'accroche à rien, où l'on n'a rien à attendre, ni de l'activité... On n'attend plus que du déficit, on ne parle que de fermetures d'usine".

L'élaboration "d'un plan directeur" pour orienter l'activité de l'entreprise dans les prochaines années fait également l'objet d'une vaste concertation entre la direction et l'encadrement puis donne lieu à une large consultation de tout le personnel à travers une série de présentations-débats organisée dans tous les services (12).

Enfin, l'accord sur le "droit d'expression des salariés", signé en juillet 1983 par la CGT, la CFDT et la CFTC, prévoit la mise en place progressive des Groupes d'Expression, selon les modalités "moyennes" envisagées dans la loi Auroux : s'il ne donne aucun privilège à l'encadrement dans l'animation des groupes et s'il les distingue explicitement des groupes Euréka, il ne touche que les conditions et l'organisation du travail et limite à 10 % (une année après sa signature) de l'effectif et à 6 heures de crédit annuel aux participants. Il est dont possible que ces nouveaux groupes demeurent un temps marginalisés vis-à-vis des précédents, dont nous avons vu qu'ils disposaient déjà d'un temps de réunion incomparablement supérieur.

Le développement du dispositif de sollicitation des capacités d'initiative du personnel va ainsi se caractériser d'emblée par une série de traits originaux : *diversification* du dispositif, *importance* inattendue de la *participation* — le directeur lui-même semblant "perplexe et émerveillé devant les résultats obtenus" (13) *pragmatisme* d'ensemble — particulièrement net pour les groupes de progrès (14) — *ampleur des moyens* de mobilisation mis en place et en particulier *importance* du système de *gratification*, — le coût total de l'opération étant toutefois impossible à estimer, la direction se contentant de livrer des informations partielles sur ce sujet, le montant des "investissements" étant réparti sur de très nombreux postes budgétaires (formation, service relations humaines, DPU, relations extérieures...).

(12) Il s'agit également au départ d'une initiative des cadres. Mais il y a "élaboration par l'équipe de direction des axes principaux du Plan directeur et accord de la direction générale" préalablement à cette consultation. *Le nouveau relais*, journal d'entreprise, juin 1982.

(13) ROUME, J., Les 3000 inventeurs de la Solmer, *Usine nouvelle*, supp. mensuel n° 28, 14 juillet 1983.

(14) Les responsables des groupes Euréka revendiquent hautement l'originalité de l'expérience à Solmer et il faut attendre 1983 pour que l'établissement adhère à l'Association Française des Cercles de qualité.

II. LES RÉSULTATS EN TERMES DE PARTICIPATION

1) Une mobilisation initiale inégale selon les services pour les groupes de progrès.

L'importance globale de la participation aux groupes de progrès recouvre de grandes inégalités selon les services et une certaine diversité selon les catégories de personnel.

Les trois services où le succès de ces groupes est le plus notable la première année sont, dans l'ordre :

— le service des "études et travaux neufs" (une moyenne d'un groupe pour 3 à 4 personnes dans le service),

— le service "Métallurgie qualité" et "Mise en fabrication" (une moyenne d'un groupe pour 9 à 10 personnes),

— le service "Entretien général" (une moyenne d'un groupe pour 12 personnes).

Dans des départements à vocation dominante de fabrication (15), la participation est sensiblement moindre puisqu'on ne compte qu'un groupe en moyenne pour vingt salariés comme le montre le tableau 2 suivant réalisé à partir de statistiques fournies par la direction.

TABLEAU 2

La participation aux groupes de progrès

Dénomination des services	Etudes et travaux neufs	Métallurgie Qualité Mise en fabrication Informatique	Entretien général	Train à bandes	Fonte	Energie-transport	Acier	Finissage	Direction administrative Approvisionnements Etudes économiques	Ensemble
Effectif en 1981 (A)	146	523	524	438	1020	719	1283	869	753	6275
Nb de groupes 1981/1982 (B)	40	55	42	31	48	31	53	31	27	358
A/B	3,5	9,5	12	14	21	23	24	28	28	17,5
Nb de groupes 1982/1983 (C)	5	16	25	35	58	28	36	26	17	246
A/C	30	32	20	14	18	26	36	33	44	25,5

Cette meilleure mobilisation des services ayant par définition une vocation d'étude, d'analyse, de propositions pourrait indiquer que dans beaucoup de cas cette pratique du travail en groupe n'est pas née avec l'opération, mais qu'elle a été formalisée et systématisée à cette occasion, dans la mesure où elle a été brutalement valorisée par la direction et a donné lieu à des gratifications (c'est en tout cas une interprétation que confirment plusieurs interviews réalisées auprès de salariés ayant participé à l'expérience).

On note d'ailleurs dans la seconde période une chute brutale de mobilisation de ces secteurs (beaucoup plus accentuée que la baisse sensible sur l'ensemble de l'usine) où ne fonctionne plus qu'un groupe pour une trentaine de salariés ; cette démobilisation apparente est interprétée par la direction comme traduisant avant tout la banalisation du travail de groupe dans le fonctionnement normal des services après un an d'expérimentation (16). Il y aurait donc eu acquisition de pratiques nouvelles de coopération plus large et plus suivie entre les membres des services concernés, mais également entre ceux-ci et ceux d'autres services (de fabrication par exemple) puisqu'un groupe progrès comprend très souvent des salariés de services ou zones différents. On peut penser également que des consignes plus strictes quant à la définition de l'objectif des groupes ont été données par la direction pour conserver à l'activité des groupes une spécificité par rapport à l'activité "normale" des salariés de ces services.

2) Une surreprésentation des agents de maîtrise et techniciens

Cette surmobilisation, très nette dans la phase initiale, des services d'études et d'entretien, se combine avec une surmobilisation des agents de maîtrise et des techniciens qui participent très nombreux aux groupes. Cette forme de participation recueille souvent leur approbation ainsi que l'exprime ce technicien informaticien :

"C'est une façon, en fait de sensibiliser les gens sur autre chose que de toujours râler... de râler systématiquement contre un truc, contre un autre (...). Si on fait des groupes, c'est une idée qui est très valable, parce que les gens ont des tas d'idées et puis qu'ils n'arrivent pas à les exprimer."

Malgré la remontée de la participation ouvrière, due pour l'essentiel à une croissance de la participation des ouvriers les plus qualifiés, techniciens et agents de maîtrise demeurent sur-représentés dans les groupes. Ce phénomène recouvre vraisemblablement en partie le précédent (les techniciens sont très nombreux dans les services concernés) tout en le débordant : les agents de maîtrise y trouvent une occasion privilégiée de mettre en œuvre leur nouveau rôle d'animateur auquel ils ont été massivement initiés, et les techniciens celle d'y manifester des compétences qui s'exprimaient plus difficilement dans les formes traditionnelles de travail, et de retrouver ainsi de l'intérêt à leur travail. Dans l'enquête par questionnaire réalisée en 1983, il apparaît que les différentes raisons qui peuvent amener un salarié à participer n'ont pas la même importance selon les catégories : si la volonté d'améliorer les conditions de travail est unanimement classée en tête, ce sont les agents de maîtrise qui citent cette raison le plus fréquemment comme la première ; les techniciens s'avèrent les plus sensibles à la possibilité de retrouver un intérêt au travail, les ouvriers à la possibilité de démontrer leurs capacités collectives.

(15) Avec la décentralisation des services d'entretien, une partie croissante des effectifs affectés à la maintenance est cependant comptabilisée dans ces départements.

(16) Il faut rappeler que lors de la seconde période de fonctionnement des groupes de progrès, la mise en place des groupes de qualité peut se traduire par une certaine concurrence.

L'implication la plus fréquente des ouvriers dans les groupes de progrès au cours de la seconde période semble tenir pour l'essentiel à l'élargissement du parrainage aux agents de maîtrise supérieure, classés IV bis, c'est-à-dire assimilés cadres, pour la plupart.

Il y a là sans doute la traduction à la fois d'une plus grande proximité, dans le travail quotidien comme sur le plan social et culturel des agents de maîtrise vis-à-vis des ouvriers, donc des types de savoirs mobilisés dans les groupes, et à la fois celle du rôle important du supérieur hiérarchique immédiat dans la "carrière" ouvrière ; le tableau 3 suivant montre bien cette progression.

TABLEAU 3

Composition des groupes selon la classification du "parrain"

Parrain	Techniciens	Agents de maîtrise		OP	OS	Adm.	Total
Ingénieur ou cadre	37,8	20,5	14,1	12,8	4,3	10,5	100
"IV bis" et autres maîtrise	18,6	20,2	25,0	25,1	7,3	3,9	100

Quant aux inégalités de la participation ouvrière selon le niveau de qualification, il faut y voir plusieurs explications : tout d'abord les ouvriers des services d'entretien ont moins de difficultés à trouver du temps pendant leur travail que les opérateurs de fabrication, fortement astreints au poste dans un contexte d'effectifs minimum (17) ; ensuite, si ces derniers "pointent" souvent les problèmes et suggestions, leur solution et leur définition complète requièrent généralement des compétences de base dans les spécialités de la mécanique, de l'hydraulique, de l'électricité ou de l'électronique, que détiennent avant tout les ouvriers professionnels de l'entretien ; enfin, ces inégalités reflètent probablement assez fidèlement les inégalités en matière de niveau de formation (générale et technique) au sein du personnel ouvrier lui-même.

Les groupes de qualité reflètent mieux, dans leur composition, la structure d'ensemble du personnel que les groupes de progrès, les ouvriers s'y trouvant sensiblement plus présents, comme le montre le tableau 4 suivant.

Emanation directe et permanente des collectifs concrets de travail, ils sont sans doute appelés à se développer de manière plus homogène également au sein des divers services de l'usine d'autant plus qu'ils traitent davantage de thèmes directement liés aux conditions de travail que de problèmes avant tout techniques, (cf. ci-dessous).

III. LES RÉSULTATS EN TERMES DE CONTENU

De quoi traitent et sur quoi débouchent les réunions de groupes ? Nous disposons pour répondre à cette question, de trois sortes de données : d'une part, les résultats publiés par Solmer, de la ventilation de l'ensemble des groupes selon le thème dominant du travail proposé ou accompli ; cette ventilation est souvent difficile à effectuer, aux dires même des responsables Solmer car souvent plusieurs aspects sont présents dans la réflexion d'un groupe ; aussi les statistiques sont-elles ici indicatives :

TABLEAU 5

Répartition des groupes selon le thème traité

	Groupes de Progrès (ensemble des groupes lancés jusqu'en février 83)	Groupes de Qualité (ensemble des groupes lancés jusqu'en avril 83)
Matériel installations	30 %	17 %
Procédures	33 %	13 %
Poste de travail, conditions de travail, sécurité	20 %	37 %
Autres : procédés, économies en matière et énergie, productivité, qualité	17 %	33 %

D'autre part, des listes de groupes de travail, lauréats lors de différentes finales, publiées dans la presse d'entreprise — au total, une cinquantaine de groupes de progrès

(17) A partir de janvier 1983, une cinquième équipe a effectivement été mise en place pour les travailleurs postés mais sans embauche correspondante, ce qui se traduit par une diminution des effectifs dans la plupart des équipes.

TABLEAU 4 : *Evolution de la répartition des participants aux groupes selon la catégorie* *

	Techniciens	Agents de maîtrise	Spéc.	O.P.	O.S.	Adm.	Total
% de la catégorie dans l'effectif total (hors Ingénieurs et Cadres)	21,6	15,1	18,1	18,8	12,2	14,1	100
% de la catégorie dans les GE Progrès de mars 1981 à février 1982	36,4	24,6	12,0	11,3	3,3	12,4	100
% de la catégorie dans les GE Progrès de mars 1982 à février 1983	31,6	19,4	18,1	16,7	5,5	8,6	100
% de la catégorie dans les GE Qualité de septembre 1982 à avril 1983	31,0	18,0	20,5	18,0	8,0	4,5	100

* Données fournies par la direction.

ont ainsi eu les honneurs de la presse d'entreprise, ainsi qu'une dizaine de suggestions individuelles — et comportant des indications sur le travail réalisé et les résultats obtenus. Enfin des notes prises personnellement lors d'une finale où nous avions été invités, au cours de laquelle neuf groupes de qualité ont exposé leurs travaux ; bien que divers et partiel ce matériau nous permet de formuler quelques remarques :

— Tout d'abord, les groupes de progrès traitent en priorité d'améliorations à apporter au "matériel" et aux "procédures" (ou modes opératoires) tandis que les groupes de qualité se préoccupent d'abord des conditions de travail et de sécurité. Cela semble renvoyer très directement aux différences d'objet et de composition des groupes. La diffusion des groupes de qualité peut alors signifier l'élargissement des capacités d'intervention des salariés de "la base" dans un dispositif qu'ils infléchissent davantage vers des problèmes qui leur sont à la fois plus sensibles et plus maîtrisés, comme c'est le cas de toutes les actions visant à améliorer les conditions de travail. Cependant, on note parallèlement de la part de la hiérarchie, une nette accentuation des efforts réalisés pour améliorer l'efficacité productive immédiate et la qualité des produits, sans doute en réponse à une forte incitation des animateurs à travailler dans ce sens, le groupe de qualité paraissant être dans certains cas (cas où la mobilisation du savoir empirique des salariés de base se révèle le plus efficace) un cadre plus pertinent que le groupe de progrès pour mener à bien ce type de réflexion. L'importance accordée par les responsables des groupes de qualité à cette dimension "réduction des coûts de production-gain de productivité" transparaissait dans les exposés effectués en public par les neuf groupes sélectionnés pour la finale d'octobre 83 : tous ont en effet essayé de démontrer que leurs propositions devaient permettre à l'entreprise de faire des "économies", même lorsque les sommes en jeu étaient ridiculement minces — ainsi un groupe du service Métallurgie-Qualité qui proposait un réaménagement du local des archives avait calculé les économies escomptées par l'utilisation de boîtes Cintra à la place de classeurs ! — à l'exception toutefois d'un seul qui argumenta exclusivement sur l'amélioration des conditions de travail, ce groupe composé uniquement d'OS à l'exception de l'animateur, avait pour leader un militant CGT connu.

Ce souci d'amélioration de la productivité n'est cependant pas absent des préoccupations des responsables des Groupes Euréka de progrès, comme on peut le noter à travers la très nette sur-représentation de ce thème parmi les groupes sélectionnés lors des concours (7 sur 9 en 1981 et 8 sur 9 en 1982) indiquant à l'évidence la volonté d'orienter dans ce sens les efforts de chacun.

— La deuxième remarque porte sur le taux d'abandon des projets, pour les Groupes Euréka de Progrès, qui tend peu à peu à diminuer. Il correspond semble-t-il à une orientation plus réaliste du travail des groupes : les abandons sont généralement attribués au désir d'embrasser des problèmes jugés trop "vastes" ou trop "ambitieux". Les responsables du dispositif souhaitent que ce soient les groupes eux-mêmes qui parviennent à la réalisation pratique de leurs suggestions. Ce souci d'incitation au réalisme se comprend d'autant mieux que certaines améliorations, pourtant retenues dans leur principe, n'ont pu voir le jour car elles seraient entrées en opposition avec d'autres modifications plus amples... venues d'en haut.

— Enfin, s'il est exclu de faire un bilan de l'impact de plusieurs centaines de modifications sur les procès de production dans son ensemble, elle semblent revêtir en général une caractéristique : celle de consister en mini-aménagements concernant avant tout les segments les moins automatisés, ceux où le savoir empirique tenant à une certaine proximité entre l'opérateur et la machine continue de prédominer. Ainsi, par exemple, sur les huit groupes de progrès lauréats en 1981, trois proposent des améliorations de petit matériel classique (fraiseuse, grenailleuse, dispositif de filtration de l'air) et trois présentent des dispositifs nouveaux visant à la mécanisation de certaines opérations comme l'ouverture des capots de wagons.

Toutefois, au-delà de ces résultats immédiats, leur cumul est susceptible de favoriser ultérieurement des modifications plus importantes, liées à l'extension de l'informatisation, en instaurant par exemple de nouvelles habitudes de travail collectif et d'expression du savoir. Il s'agit alors de mieux cerner la portée de la recomposition de la qualification collective et des changements dans les rapports sociaux que révèle un tel dispositif.

IV. UN PROCESSUS DE MOBILISATION ET DE RECOMPOSITION DU SAVOIR COLLECTIF

Les diverses formes de sollicitation de l'initiative des travailleurs mises en place depuis 1980, et notamment les "groupes de progrès" qui ont connu le succès le plus considérable, semblent bien correspondre d'abord au souci de mobiliser et de reconstituer des savoirs collectifs par trop émiettés dans l'organisation du travail léguée par la phase antérieure d'automatisation (18). Déjà, avec la modification de l'organisation fonctionnelle de l'entreprise en 1979 et 1980 — notamment la décentralisation d'une partie des services d'entretien centraux et l'autonomisation de la gestion par grand secteur de la production — on notait une tentative de "recréer des zones de savoirs collectifs, en mettant en cause des séparations introduites par une division trop poussée du travail" (19). Le développement des groupes de travail va bien dans ce sens puisqu'il s'y opère collectivement une formalisation — voire une élaboration — de connaissances relatives au procès de travail. Ceci est particulièrement net dans le cadre des groupes de progrès qui sont le plus souvent "trans-fonctionnels" et "trans-disciplinaires" (70 % des groupes

(18) Pour une analyuse approfondie de l'histoire récente de la division du travail et de la qualification collective dans la sidérurgie, nous renvoyons une nouvelle fois à l'article de P. ZARIFIAN, Qualification collective et automation.

(19) Ibid., p. 47.

combinant les deux caractéristiques) dans lesquels peuvent désormais être coordonnés par exemple le savoir des opérateurs de fabrication d'une part, et celui des professionnels et techniciens de l'entretien, des services d'étude et de contrôle d'autre part. Dans ces groupes se développe une représentation élargie du processus de production qui correspond bien au mouvement d'essor de la polyvalence et de la mobilité tendant à promouvoir un nouveau profil de métier sidérurgique (20). Avec les groupes de qualité, il s'agit, à une échelle moindre (celle de l'unité concrète de travail) du même processus. Quant au "plan de suggestion", l'individualisation de l'expression ne doit pas masquer son inscription étroite dans le dispositif d'ensemble : d'une part du fait que le salarié peut fort bien formaliser ainsi un savoir qui n'a rien d'individuel, d'autre part parce qu'il contribue à forger la nouvelle disposition favorable à l'expression et au développement des connaissances.

V. RASSEMBLER TOUS LES SAVOIRS POUR MAITRISER L'OUTIL DE PRODUCTION

Ce processus répond à une préoccupation majeure des dirigeants de l'usine et plus largement des responsables techniques de la sidérurgie aujourd'hui : mieux maîtriser le fonctionnement ainsi que la phase actuelle d'automatisation de l'unité de production compte tenu des impératifs économiques retenus, dont les changements intervenus sur le marché de l'acier constituent la contrainte apparemment majeure. La demande se fait, en effet, à la fois plus aléatoire et plus exigeante (dans le domaine de la diversification et de la fiabilité des nuances d'acier), ce qui tient à la fois de la transformation des besoins des consommateurs d'acier et à leur position de force sur un marché en crise.

Maints exemples peuvent être donnés des difficultés techniques à obtenir exactement le produit dans les conditions telles qu'elles sont programmées aux différents stades de la fabrication. Selon un ingénieur de l'IRSID, l'acierie reste le point faible de Solmer : une forte proportion des coulées sont "déclassées", ce qui tend à freiner la progression de "l'enfournement chaud" et les gains énergétiques qui en résultent, ainsi que la continuité de la chaîne des opérations. Des problèmes techniques subsistent aussi aux finissages, des traces subsistant sur les tôles en nombre relativement élevé. Une prise de conscience s'est opérée quant à la nécessité de mobiliser le savoir des salariés "d'exécution" pour pousser plus avant l'automatisation. Ainsi, pour le passage au laminage direct des brames :

"Un exemple d'actualité parmi d'autres est le laminage direct des brames sans refroidissement pour examen, parce qu'elles n'ont plus de défaut. C'est un défi lancé depuis peu de temps aux grandes usines de produits plats par les développements de l'informatique dans les conduites de tous les stades de l'élaboration de l'acier (...). Cet objectif est fait du perfectionnement de tellement de détails que seul le personnel vivant quotidiennement dans les ateliers peut le réaliser" (21).

De même s'est fait jour l'exigence de nouvelles formes de coopérations entre services de l'usine et même avec les entreprises extérieures conçoivent le matériel : le record mondial en combustion de coke pour la production de la fonte est ainsi présenté :

"Cette équipe cosmopolite par les appartenances (fabrication, entretien, processus, génie civil, entreprises extérieures spécialisées) s'est trouvée unie par un certain enthousiasme qui a tenu bon". L'obtention quelques mois plus tard du record mondial de consommation minimum de combustible est récompensé par la remise d'un diplôme aux *"1069 personnes représentant l'ensemble de la Division Fonte, des agents du Laboratoire Métallurgie Qualité et de l'Informatique de Process. C'est grâce à leur participation active que le Record mondial a pu être battu"* (22).

L'actuelle phase d'automatisation amène donc une remise en cause des formes excessives de division du travail et du savoir qui s'étaient développées antérieurement ; les professionnels eux-mêmes dénoncent aujourd'hui cette coupure :

"(...) Les constructeurs d'équipements ne peuvent plus posséder à la fois les connaissances théoriques et le savoir-faire métallurgique qui sont devenus indispensables pour élaborer des ensembles matériels/logiciels donnant des résultats satisfaisants à l'exploitation. En fait, il y a actuellement en France une pénurie de spécialistes de l'interface métallurgie théorique/métallurgie pratique" (23).

Ou encore : *"Chaque commande comporte maintenant sa part d'innovation. Celle-ci porte à la fois sur les équipements mécaniques, électriques et électroniques, qui évoluent terriblement vite, mais aussi sur les moyens de les faire fonctionner en fonction des besoins précis du sidérurgiste. Ce qui implique une participation importante, la plus qualifiée possible, des constructeurs à l'élaboration des logiciels d'application. J'irai jusqu'à dire qu'un constructeur ne peut vendre aujourd'hui à la sidérurgie que s'il est capable de dialoguer avec elle"* (24).

Autrement dit, l'automatisation d'un haut-fourneau, d'une coulée continue ou d'un train à bande ne vaudrait que ce que valent les logiciels d'application contenus dans les mémoires.

Ce développement de la coopération entre utilisateurs et concepteurs de l'outillage va de pair avec une remontée de l'effort de recherche et d'étude au sein d'un établissement comme la Solmer, où l'effectif des ingénieurs affecté à cette activité passe de 4 en 1974 à 31 en 1982.

---

(20) La place considérable qu'occupe, dans la presse de l'entreprise depuis sa création, la description technique de fonctionnement de toute l'usine, correspond également, pour une part, au souci de former les salariés à une telle représentation.

(21) ROUME, J., Acier : l'appel aux cercles de qualité, *L'Usine nouvelle*, suppl. au n° 10, mars 1980.

(22) *Le nouveau relais*, n° 6, mars 1983. Cette remise de diplôme symbolise bien la reconnaissance sociale d'un nouveau collectif.

(23) J.-F., GERME, responsable du service automation/instrumentation d'Usinor Dunkerque, cité par ROUME, J., Le sidérurgique a pris le relais. *L'Usine nouvelle*, n° 19, mai 1983.

(24) Ancien directeur des travaux neufs à Solmer, cité par J. ROUME, ibid.

VI. LES LIMITES DU PROCESSUS DE RECOMPOSITION

Toutefois, cette mobilisation et cette reconstitution de la qualification collective apparaissent limitées sur une série de plans :

— Les ingénieurs et cadres restent en dehors de toute participation directe aux groupes. Certes, en "parrainant" les groupes de progrès dont ils assurent les suivis des travaux, ils entretiennent des rapports avec de nouvelles catégories, mais leur exclusion du travail de groupe proprement dit, présentée comme une mesure devant favoriser la libre expression des salariés en dehors de la présence des représentants légitimes de l'autorité (scientifique et hiérarchique), réduit de fait les possibilités de recomposition du savoir sidérurgique, recomposition dont nous avons noté précédemment qu'elle s'avérait nécessaire aujourd'hui, en particulier au niveau du rapport conception-exécution.

S'il s'avérait par ailleurs que les différentes catégories de salariés participent durablement au dispositif de manière différenciée, les ouvriers se mobilisant plutôt dans les cercles de qualité, les techniciens plutôt dans les groupes de progrès, on pourrait sans doute conclure, que *"la distinction entre le travail de conception et d'exécution demeure, quoique déplacée"* (25).

— Deux années après le lancement des premiers groupes, la moitié environ des membres du personnel n'y ont pas encore participé, la non implication demeurant très forte dans les catégories les moins qualifiées (OS notamment) et constituant la règle chez les salariés "extérieurs".

— Le personnel de fabrication, notamment les opérateurs, participe faiblement aux groupes. Or, ce sont des catégories dont la requalification apparaît la plus urgente dans la mesure où la mobilisation de leur savoir est à la fois la plus nécessaire (26) et la plus difficile : ayant été sacrifiées lors des politiques antérieures de recrutement et de formation, elles intériorisent fréquemment la perte de maîtrise technologique liée à l'automatisation, considérant cet état de fait comme inéluctable et durable, ainsi que l'exprime cet opérateur :

"Je maîtrise ce qui m'intéresse. Pour en savoir plus, ça ne m'intéresse pas (...). Ça ne nous servirait pas à grand chose en fin de compte, parce qu'on se sert de certaines grilles, et ça s'arrête là, on n'a pas besoin de savoir comment c'est fait à l'intérieur (...) savoir comment marche la machine, on s'en fout (...). S'il y a une panne, on téléphone, il y a l'informaticien qui arrive, ils sont là pour ça". (Opérateur polyvalent à la coulée continue).

— La possibilité d'un simple déplacement (et non pas de mise en cause profonde) de la division du travail apparaît également au plan de la spécialisation fonctionnelle des services : les "études et travaux neufs" dont on a vu que la participation aux groupes de progrès avait sensiblement décru au cours de la seconde période, auraient ainsi utilisé le dispositif afin de déléguer à d'autres un certain nombre de mises au point considérées comme banales et se mieux consacrer désormais aux activités plus "nobles".

Les limites du processus de reconstitution et de mobilisation de la qualification collective ne sauraient cependant masquer un de ses aspects fondamentaux : loin d'être limité aux tâches productives, **il concerne également de nouveaux rapports entre production et gestion.** L'interpénétration croissante entre gestion et production est une des caractéristiques majeure de la structuration du procès de production engagée à partir de 1979. Mais avec les groupes (de progrès et de qualité) c'est l'apparition d'un nouveau lieu privilégié où l'ensemble des catégories de personnel s'initient à une problématique de la gestion. Chaque problème formulé et chaque solution recherchée y sont d'emblée posés en termes comptables de coûts et de gains prévisibles. Bien que les choix réalisés dans le cadre de ces groupes restent marginaux par rapport aux choix fondamentaux effectués au niveau de l'usine ou du groupe (en matière d'investissement en particulier), ils ne doivent pas pour autant être par trop minimisés. Lorsqu'un groupe est amené — pour étayer son dossier — à mener une enquête au service achat, à prendre contact directement avec un sous-traitant pour réaliser un prototype ou à démarcher les fournisseurs potentiels du matériel dont il envisage l'acquisition par l'entreprise, la réflexion engagée par ce groupe dépasse de loin, on le voit, les seuls aspects techniques du problème énoncé pour aborder des aspects de gestion jusque-là réservés à une minorité (ingénieurs et cadres pour l'essentiel, et progressivement agents de maîtrise). Les évaluations — souvent réalisés en collaboration avec les services compétents — restent cependant partielles et approximatives, aucune estimation globale des gains réalisés depuis deux ans n'ayant filtré des services centraux, celle-ci s'étant peut-être avéré soit impossible à faire, soit trop peu encourageante pour être diffusée !

Pourtant, les calculs effectués ponctuellement, pour chaque dossier, font généralement apparaître des gains très nets de la productivité apparente, les délais d'amortissements étant toujours fort courts (27). Ce qui pose le problème de l'usage de ces gains de productivité et plus largement du type de rentabilité économique dans lequel s'inscrit la sollicitation des capacités d'initiative.

VII. QUELLES MODIFICATIONS DANS LES RAPPORTS SOCIAUX ?

L'ampleur limitée de la reconstitution de la qualification collective ne peut être dissociée de celle des changements intervenus dans les relations sociales depuis la période de 1979-1980, elle-même liée à une situation industrielle peu modifiée.

---

(25) ROSANVALLON, A., TROUSSIER, J.-F., *Formation aux changements et qualification ouvrière*, IREP Développement, Grenoble, mai 1983, p. 167.

(26) Voir l'article de P. ZARIFIAN, Qualification collective et automation, pp. 45-46.

(27) Citons par exemple la mécanisation de la manœuvre des capots de wagons aux expéditions : coût des appareils = 67 500 F ; économies annuelles immédiates : 157 200. Chiffres cités par J. ROUME, Les 3000 inventeurs de Solmer, art. cit.

Certes, l'évolution du climat social a bénéficié des modifications intervenues depuis 1981 dans le contexte politique social et national, confortées par la nationalisation devenue effective en 1982. Des relations moins conflictuelles se sont établies entre la direction et les organisations syndicales, qui ont été amenées à signer plusieurs accords en 1982 et 1983, concernant la réduction du temps de travail, les droits syndicaux, le droit d'expression et surtout la mise en place de la 5e équipe pour les postés en janvier 1983, ce qui se traduit par un nouveau rythme de travail, nettement moins éprouvant, pour près des deux tiers des salariés Solmer. Mais la poursuite des orientations antérieures dans des domaines essentiels de la gestion de la main-d'œuvre entretient de nombreuses tensions en profondeur au sein du collectif de travail :

● L'insuffisance des effectifs pèse fortement sur la participation aux groupes. La mise en place de la cinquième équipe se traduit dans bien des cas par un sous-effectif accru et une intensification du travail rendant à la fois difficile et inégale l'affectation à des tâches non directement productives ; quant aux gains de productivité sur lesquels débouche l'activité des groupes, ils ne se sont jamais traduits par des licenciements et ont rarement induit des suppressions immédiates de postes. La garantie d'emploi de fait dont bénéficient les salariés en place — du moins jusqu'à 50 ans — à l'instar des salariés des grandes firmes japonaises, est à n'en pas douter une des conditions essentielles de l'engagement du personnel dans le dispositif participatif ; elle ne suffit cependant pas à lever les réticences de tout le monde car les aménagements réalisés s'inscrivent globalement dans le sens d'une réduction des effectifs : s'ils ne s'inquiètent pas pour eux, certains salariés s'inquiètent pour ceux qui sont "dehors" :

"Les groupes GE, à moi, ça ne donne rien, mais ça amène du chômage en plus, au lieu d'embaucher, on restreint l'embauche, pour le patron, ça lui fait du bien, si pour moi personnellement ça ne me fait rien, parce que j'ai ma place, pour me virer, il faut déjà des motifs (...). mais je pense à ceux qui sont dehors (...). Dans ce sens là, ça a un inconvénient, de l'autre ça a du bien pour l'entreprise." (28)

Les départs en pré-retraite se poursuivent et continuent d'éliminer des travailleurs parmi les plus expérimentés et porteurs de formes de savoir spécifique : il est peu probable que les groupes, dont c'est l'une des fonctions, parviennent à compenser les effets négatifs de cette "hémorragie" quant à la transmission et à l'élaboration du savoir collectif.

● La politique de recrutement, de formation, de promotion, n'a pas connu d'inflexion importante. La légère reprise d'embauche intervenue depuis 1982 ne concerne quasi exclusivement que des jeunes techniciens de niveau bac et bac + 2, ce qui provoque des tensions entre salariés en activité et jeunes formés (notamment autour du problème des courbes de carrière) ; la formation continue de marginaliser les catégories ouvrières, malgré un redressement sensible de leur participation depuis 1982, insuffisant cependant pour infléchir sérieusement la tendance engagée depuis 1979 (alors que près de 50 % des ingénieurs et cadres, des techniciens et des agents de maîtrise ont suivi un stage en 1981, seulement 14 % des ouvriers l'ont fait) (29). Plus largement, le freinage des mouvements de promotion qui se poursuit depuis 1978, dans un contexte de réduction du pouvoir d'achat moyen et d'individualisation de la politique salariale entretient de fortes tensions au sein du collectif de travail et d'abord entre ouvriers et maîtrise, accompagnées des phénomènes de repli et de désimplication professionnelle.

● L'ensemble de ces éléments éclaire sans doute pour une part le type de motivation (concours avec cadeaux à la clé) à la participation retenue : mais celui-ci suffit-il à surmonter les phénomènes décrits ? La formule des concours et des cadeaux peut-elle être substituée à une complémentarité vécue entre l'amélioration de l'efficacité de l'outil de production et la revalorisation sensible de la situation des salariés ? Les aspects néo-paternalistes, voire infantilisants du dispositif, sont d'ailleurs parfois critiqués assez durement par certains salariés, comme le fait cet opérateur de coulée continue :

"C'est du cinéma, c'est pour les enfants ça,... On devrait donner des sucres d'orge à la place des points, c'est idiot."
On rejoint ici la liaison intime entre le degré de recomposition et de mobilisation du savoir collectif et son usage social.

● Enfin, l'attitude des syndicats vis-à-vis du dispositif participatif semble d'une manière générale, en même temps traduire et entretenir les réserves qui subsistent chez la majorité des salariés. Cela tient sans doute à la difficulté de maîtriser la complexité des enjeux sous-jacents d'une part et à développer d'autre part des alternatives non plus seulement globales et interpellant l'Etat, mais concrètes et élaborées à partir de l'expérience ouvrière elle-même, aux choix industriels et économiques qui sont ceux des directions.

Quant aux positions officielles des dirigeants des deux premiers syndicats, la CFDT demeure réservée et laisse toute latitude à ses militants, tandis que la CGT après une période d'hésitation, encourage désormais la participation de ses adhérents aux groupes.

*
* *

L'étude du développement récent à la Solmer d'un vaste système participatif — qui se singularise avant tout par l'importance des groupes "transversaux" aux unités ordinaires de travail et par le type de motivation des salariés — permet de repérer certains des principaux enjeux économiques et sociaux recouverts par l'actuelle mode des

(28) Surveillant-opérateur Slabbing.

(29) Chiffres cités par J. et G. GOURC, La restructuration de la sidérurgie dans les usines performantes, art. cité.