La flexibilité chez les équipementiers automobiles en Europe

par Steffen Lehndorff (*)

Avec le juste-à-temps, ce sont les hommes et non plus les stocks qui servent de régulateurs. L'auteur fonde cette affirmation sur un important travail de terrain : une cinquantaine d'entreprises productrices de composants pour l'automobile en Allemagne, France, Grande-Bretagne et Espagne ont été enquêtées. En premier lieu, Steffen Lehndorff observe combien l'usine flexible est fragile et repose sur les épaules des salariés qui n'ont pas seulement à surveiller la technologie flexible mais dont l'engagement même assure la flexibilité. Il semble que les modes d'organisation et les structures de l'entreprise qui accompagnent les politiques de gestion de la main-d'oeuvre et du temps de travail restent très tayloriennes même si on cherche à responsabiliser et impliquer les travailleurs. L'auteur analyse ensuite la nature des contraintes et des pressions qui s'exercent sur les travailleurs dans les organisations gérées à flux tendu. La montée de l'emploi flexible nécessaire à ce mode de gestion est générale dans les quatre pays, il y prend des formes différentes mais largement interchangeables. Les effets négatifs de ce type de gestion sont nombreux, fatigue excessive, heures supplémentaires trop nombreuses, manque de compétence pour les CDD ou les interimaires. La gestion du personnel oscille donc entre la recherche d'un coût relatif du travail aussi concurrentiel que possible et un gain de valeur ajoutée aussi élévé que possible. Cette seconde stratégie est encore largement inexplorée, elle pourrait reposer sur le temps autonome, élément d'un nouveau compromis pour les relations sociales.

La réorganisation de la chaîne des équipementiers suivant la technique du juste à temps est induite par les modèles de production à flux tendu appliqués dans l'industrie automobile et s'inspirent du système de production de Toyota. L'idée fondamentale commune est la réduction systématique des ressources. Tout ce qui ne participe pas directement à la création d'une valeur ajoutée doit être éliminé (JÜRGENS et al. 1993 ; WILLIAMS et al. 1994). La réalité de l'entreprise doit tendre vers l'idéal qu'est la "*production sans tampon*" car des "*stocks élevés masquent les défauts ; la diminution des stocks fait apparaître ces défauts qui doivent être éliminés* " (WILDEMANN 1989 : 26). La mobilisation des salariés travaillant à la production sur une amélioration en continu des processus opérationnels et des résultats dans leur domaine de responsabilité représente la clé qui permet de se rapprocher de cet objectif. La direction doit permettre et encourager ce pro-

(*) Dr. Steffen LEHNDORFF, *Institut Arbeit und Technik im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Abteilung Arbeitsmarkt.*

cessus d'amélioration en continu depuis le développement de produits tenant compte des contraintes de fabrication jusqu'à l'application immédiate de toutes les initiatives de rationalisation venant de la base.

De telles conceptions attribuent un rôle-clé à la diminution du stockage qui n'est pas considérée seulement comme un objectif mais surtout comme un moyen de rationalisation. En raccourcissant intentionnellement les délais pour les différentes opérations, on suscite des obligations de rationalisation interne. Comme l'a dit un responsable logistique d'un constructeur automobile britannique au cours d'une interview, en réduisant au strict minimum leurs stocks de sécurité, les entreprises se soumettent elles-mêmes à "*une discipline qu'elles s'imposent et qui est dictée par le processus et non par des individus*". Les constructeurs automobiles font ainsi de la logistique axée sur le principe du "juste à temps" le point de départ de la rationalisation de l'ensemble du secteur ; la totalité de la chaîne des sous-traitants créateurs de valeur ajoutée en amont des usines automobiles est soumise à ce que j'appellerai par la suite un régime du juste à temps avec des conséquences très importantes pour le secteur de la sous-traitance. Cet article présente quelques résultats d'un projet de recherche (1) empirique relatif aux conséquences du régime du juste à temps sur la gestion du temps de travail et du personnel chez les équipementiers et sous-traitants du secteur automobile et sur les conditions de travail des salariés travaillant à la production.

L'usine fragile

Deux faits ont permis à la logistique du juste à temps de s'imposer dans l'industrie automobile européenne. Ce sont premièrement les baisses de prix que les constructeurs automobiles exigent périodiquement de leurs équipementiers. En fait, les équipementiers se voient imposer des prix par leurs clients, ce qui les oblige à une lutte permanente pour réduire sensiblement leurs coûts. Il s'agit là de la réalité telle qu'elle est vécue actuellement par les sous-traitants de l'industrie automobile et qu'elle se fait sentir jusque dans les moindres ramifications de la pratique professionnelle quotidienne. Deuxièmement, il s'agit de la diminution de la part de production propre dans les usines automobiles (DE BANVILLE/CHANARON 1991). Cela signifie qu'une partie croissante de la fabrication d'un véhicule en tant que produit fini, est transférée à une chaîne de sous-traitance. Cela permet aux constructeurs automobiles d'élargir la gamme de leurs produits et d'offrir un grand nombre de variantes, ce qui permet de conférer à chaque exemplaire du produit de série "auto" une certaine note individuelle et un caractère d'exclusivité qui font mieux vendre. A l'heure actuelle, dans les lignes de montage des usines automobiles, les différentes variantes se succèdent sans ordre apparent. Il est facile de comprendre qu'il est impossible de stocker les différents éléments avec toute leur gamme de variantes directement à côté de la chaîne de montage. Il est évident que l'espace manquerait pour des pièces aussi volumineuses que des sièges auto, mais en fin de compte c'est bien entendu le facteur coûts qui prime.

Le couplage de ces deux données mène inévitablement à la mise en place d'un modèle capital : la livraison juste à temps. Les pièces ne doivent être livrées à la ligne de montage qu'au moment de leur utilisation. Or si le sous-traitant veut éviter de supporter lui-même les frais de stockage qui ont fortement augmenté du fait de la différenciation des produits et que le constructeur automobile ne veut plus prendre en charge, il doit en tirer la difficile conséquence suivante, à savoir ne plus produire d'avance (à flux poussé) mais sur commande (à flux tiré). C'est pourquoi la plupart des entreprises de sous-traitance, en France tout comme en Allemagne, en Espagne ou en Grande-Bretagne, ont fortement progressé dans la voie de la flexibilisation de leurs processus de production. Les entreprises, qui ont réussi jusqu'à maintenant à survivre à l'énorme pression que les constructeurs automobiles leur ont imposé en termes de prix, ont également nettement amélioré le degré de précision de leurs livraisons. Une livraison journalière est maintenant "normale" dans le cadre de la logistique du juste à temps ; les solutions les plus fréquentes vont de deux livraisons par semaine à une livraison par équipe. La livraison se compose d'une quantité définie avec une palette précise de variantes et a lieu à intervalles rapprochés sur la base d'une commande pour le jour concerné (cf. tableau 1). Il est exigé en outre une qualité zéro défaut.

Les effets de la logistique juste à temps se font sentir jusqu'au niveau de l'ordonnancement interne des entreprises de sous-traitance. En effet, les équipementiers ne peuvent assurer une production à la commande que s'ils réorganisent eux aussi leurs processus internes suivant deux principes :

(1) Cette étude s'appuie sur des visites d'entreprises et des entretiens d'experts avec des directeurs et des représentants du personnel d'environ 50 équipementiers et sous-traitants du secteur automobile. Les interviews, qui ont eu lieu entre le début de 1994 et l'été 1995, se sont concentrées sur les entreprises fabriquant des instruments, des pistons et des sièges. L'étude regroupait aussi bien des entreprises affiliées à un groupe que de petites et moyennes entreprises et leur position dans la chaîne de sous-traitance allait de sous-traitants à équipementiers et jusqu'aux usines qui, situées à proximité d'une fabrique automobile, livraient en synchrone. En outre, les responsables de la logistique de six constructeurs automobiles ont été interviewés dans les quatre pays. Un rapport détaillé sur le projet de recherche qui traite, en plus des thèmes dont il est question dans cet article, des problèmes de stratégie de l'entreprise, de l'organisation du temps de travail au sein de l'entreprise et des relations industrielles, est publié en allemand (LEHNDORFF, 1997).

Tableau 1
Fréquence de livraisons des équipementiers du secteur automobile

Produit	Fréquence de livraison suivant le client	
Instruments/ tableau de bord	1 x par jour	
Pistons	2 x par jour à 1 x par semaine	
Systèmes de fermeture	1 à 4 x par jour	
Câbles	2 x par jour à 2 x par semaine	
Circuits imprimés (livraisons directes et sous-traitance)	90% des livraisons 1 x par jour	
Essieux	1 x par jour	
Pièces métalliques embouties	1 à 2 x par jour	
Plages arrière	1 x par jour à 2 x par semaine	
Chaîne de sous-traitance des sièges	Fréquence de livraison	Fréquence de livraison des sous-traitants
Sièges (usine allemande)	en continu/ en synchrone (2)	armatures : 1 x par jour mousses : plusieurs fois par jour glissères : 1 x par jour
Sièges (usine française)	en continu/ en synchrone	armatures : jusqu'à 5 x par jour mousses : plusieurs fois par jour Autres éléments : environ tous les 2 jours

Source: Données recueillies au cours des interviews

(2) La forme extrême d'une livraison complète en synchrone de modules préassemblés à proximité qui est souvent assimilée à tort au juste à temps est limitée jusqu'à maintenant dans la plupart des cas à un très petit nombre de composants (surtout les sièges) (cf. GORGEU/MATHIEU 1991).

- Le principe de la ponctualité des livraisons entre deux entreprises doit être aussi appliqué à l'intérieur de l'entreprise à toutes les interfaces de la chaîne de production. Ce principe est valable aussi bien pour l'équipementier que pour le constructeur automobile. Ce n'est qu'ainsi qu'il est possible de réduire la taille des lots et les stocks de produits intermédiaires et donc de diminuer les temps de passage des matériaux.

- Cela suppose une qualité zéro défaut non seulement lors de la livraison au client mais aussi déjà lors de la transmission des produits semi-finis entre les différentes étapes de la production chez l'équipementier. La qualité n'a pas à être améliorée en aval mais produite en amont.

Dans la mesure où les entreprises concrétisent ces préceptes, d'un principe de sous-traitance le juste à temps devient une logique de production. Cependant, lorsque le juste à temps structure les processus internes de l'entreprise, on voit réapparaître à un nouveau niveau et avec plus d'acuité un éternel problème : il s'agit de concilier les économies d'échelle ("*economies of scale*") avec les économies d'envergure ("*economies of scope*"), c'est-à-dire la baisse du coût unitaire de production par un nombre d'unités élevées avec l'étendue de la diversité de produits fabriqués en un bref espace de temps. L'étude des exemples fournis par toutes les unités en juste à temps qui regroupent de façon caractéristique, aussi bien une fabrication mécanique ou automatique qu'un montage manuel ou automatique, montre concrètement ce que cela signifie. En raison de leur part de production propre, elles se retrouvent devant le problème fondamental suivant : d'une part, elles doivent éviter, en raison de la diversité des variantes, d'avoir des stocks intermédiaires trop importants de produits semi-finis mais d'autre part, elles doivent utiliser si possible longtemps et sans interruption les installations à forte intensité de capitaux afin de faire baisser le coût unitaire par une production élevée de chaque variante du produit. Il faut par conséquent réduire la taille des lots de production et la rapprocher le plus possible de la quantité commandée mais, en même temps, elle doit rester assez importante afin de ne pas perdre les avantages de coût qu'apporte une économie d'échelle. Le responsable des études Normes et Mesures dans une des usines de câblages visitées a bien résumé ce dilemme en faisant remarquer ironiquement : "*Nous produisons à la chaîne des pièces non standard*".

Dans les quatre pays, les équipementiers essayent tous de résoudre cette "*contradiction entre flexibilité et efficience*" (ALTMANN et al. 1993: 38) moyennant des stratégies analogues. La première solution consiste à innover au niveau des produits et des processus. En fonction des possibilités qu'offre le produit (les produits doivent être conçus de façon à ce que les différentes variantes aient, si possible, un grand nombre d'éléments/pièces communs), les équipementiers organisent le schéma de leur produc-

tion de manière à ce que la différenciation entre les diverses variantes d'un produit donné ait lieu le plus tard possible au cours du montage. Deuxièmement, on travaille à la réduction des temps de préparation. Le changement rapide d'outils est nettement simplifié lorsque la production et la préparation de la production sont intégrées et lorsque le personnel travaillant à la production possède une qualification plus diversifiée. Troisièmement, des dispositions sont prises en vue d'un changement fréquent de variantes au montage. Quand, par exemple, le montage est divisé en unités spécifiques à un produit donné, toutes les variantes du produit concerné peuvent être montées dans chacune de ces unités. Les lots sont déterminés chaque jour en fonction du détail des commandes passées. Pour qu'un tel système fonctionne, il faut une main-d'œuvre flexible et polyvalente. Quatrièmement, la taille des lots doit être sans cesse optimisée. Même lorsque toutes les variantes de pièces commandées par un client pour le jour suivant sont montées quotidiennement dans l'atelier de montage d'un équipementier, il existe encore, en règle générale, une différence par rapport à la taille des lots qui sortent de l'atelier de production de cette usine. Cela aboutit dans de nombreuses entreprises de sous-traitance à différencier les systèmes d'équipes. Dans le cadre d'une séquence de production - ce peut être une semaine mais dans beaucoup d'entreprises il ne s'agit maintenant plus que d'un jour - il faut résoudre deux problèmes d'optimisation étroitement liés : la taille des lots et les temps d'utilisation des installations spécifiques doivent être calculés de façon à réaliser un coût optimal et en même temps correspondre autant que possible à la taille des lots commandés et à la fréquence de livraison exigée ("*jongler avec les lots*"). Sixièmement, la technique Kanban ou d'autres systèmes permettent de réduire le stockage. Ces méthodes de gestion ne permettent toutefois que d'ajuster de façon précise l'approvisionnement en matériaux mais sont aussi relativement sensibles aux fluctuations imprévues et trop fortes des commandes (WILLIAMS et la. 1994 : 116 ; CORIAT 1990 : 94).

La flexibilité de l'équipementier dépend par conséquent d'un équilibre compliqué à l'intérieur de l'entreprise. Les interventions de l'extérieur, en particulier les modifications à court terme et non prévues des commandes, perturbent cet équilibre précaire. L'usine flexible est fragile.

La main-d'œuvre flexible

L'usine fragile fonctionne grâce à la capacité à résoudre les problèmes de toutes les personnes faisant partie de la chaîne de production de valeur ajoutée, non seulement au niveau de la direction mais aussi à celui de la production. "*Le personnel constitue la source la plus importante de notre flexibilité*". Cette phrase prononcée par un responsable d'usine décrit la structure fondamentale de l'emploi de la main-d'oeuvre chez la majorité des équipementiers du secteur automobile. Tous les efforts se concentrent sur la mise en valeur des réserves de capacités non encore utilisées au service de l'entreprise comme le montrent les tendances suivantes :

- Les salariés sont tenus personnellement responsables du respect des délais et de la qualité zéro défaut. Il est exigé une identification avec l'entreprise et le produit. Le contrôle de qualité fait de plus en plus partie intégrante du travail de routine, également au niveau du montage manuel. Toutefois, dans la pratique, les ouvriers ne détectent pas toujours les défauts pendant la production, souvent en raison de la répétitivité des tâches. Il est évident que les mécanismes de contrôle de qualité ne pourront être efficaces sans de profondes modifications de l'organisation du travail.

- Le nombre de travailleurs ne pouvant occuper qu'un seul poste de travail est de plus en plus réduit. Dans une usine fragile, beaucoup plus de travailleurs qu'autrefois doivent être capables d'occuper différents postes. La faiblesse des effectifs fait que les modifications à court terme des commandes initiales et les absences ne peuvent être compensées que par des changements fréquents de postes. La flexibilité de la production nécessite en même temps une adaptation plus fréquente aux différentes variantes des produits et ce, à tous les postes. Il est donc demandé de ne plus rester attaché à l'idée d'un poste de travail précis et d'une tâche donnée. Cela est également valable pour la Grande-Bretagne où les demarcations traditionnelles en matière de postes et de professions n'ont pas pu résister aux forces conjuguées du thatchérisme et d'une restructuration sans merci de cette branche.

- La multiplicité des exigences accroît l'intérêt que portent les entreprises à des travailleurs polyvalents. Toutefois, la polyvalence peut revêtir différentes formes et s'exprimer de multiples façons. Dans la plupart des entreprises visitées, la polyvalence ne signifie tout d'abord rien d'autre que d'être capable et en mesure d'occuper deux ou trois postes de travail ainsi qu'à assumer de surcroît la responsabilité d'un premier contrôle de qualité, plus éventuellement une opération d'entretien simple (préventif). La polyvalence peut aussi inclure certaines caractéristiques inhérentes à une diversification horizontale des tâches comme être en mesure d'accepter un roulement régulier ou un allongement des cycles de travail voire même une diversification verticale de la nature du travail, pouvant aller jusqu'au changement des outils. En général, la polyvalence n'est pas jusqu'à maintenant liée à une amélioration de la qualification professionnelle mais vise, surtout au niveau du montage manuel, à la formation d'ouvriers "pluri-spécialisés" ("*multi-semi-skilled worker*") (RAWLINSON/WELLS 1996). L'automatisation renforce tout particulièrement l'intérêt porté par les entreprises aux salariés capables

d'avoir une vue globale et de contrôler des segments entiers de la production.

- Les entreprises essayent de convaincre leur personnel de s'engager à accroître l'efficacité de leur propre travail et à procéder eux-mêmes "dans une certaine limite" à une rationalisation des tâches à effectuer : "*d'objets passifs, ils doivent se transformer en sujets actifs de la rationalisation*" (WOLF 1994 : 248). Même dans le domaine du montage, on entend aujourd'hui beaucoup moins souvent l'injonction du contremaître allemand s'adressant à son ouvrier : "*Tu n'es pas là pour penser mais pour travailler*". L'objectif est d'inciter les travailleurs à mettre leurs compétences intellectuelles au service de l'entreprise, même lors de tâches manuelles et répétitives. Le Président du Directoire de Volkswagen, M. Ferdinand Piëch, a parlé dans ce contexte de "*l'or que renferme le cerveau du personnel*", formule depuis très souvent citée. Toutefois, il n'est pas encore possible de dire si les efforts d'amélioration en continu aboutiront à une réelle modification des pratiques quotidiennes dans les entreprises ou si en définitive tout restera au niveau de discours volontaristes. Il a même été étonnant de constater que rares étaient les entreprises visitées qui avaient déjà accompli des efforts en vue d'une organisation systématique du processus d'amélioration en continu ("*continuous improvement*") alors que la diversification horizontale des tâches relève déjà des acquis. Pourtant, tout laisse supposer que les efforts faits pour ancrer le principe du processus d'amélioration en continu au sein de l'entreprise ne relèvent pas du domaine d'une mode passagère en matière de gestion mais qu'ils iront en s'intensifiant. En effet le système à flux tiré, appliqué de façon systématique, fait naître par la force des choses l'obligation pour les salariés d'améliorer eux-mêmes sans cesse les processus. Le raccourcissement permanent des délais les incite à ne plus garder pour eux leur savoir-faire comme cela est toujours le cas dans le taylorisme (afin de se faciliter la tâche) mais de le mettre à la disposition de l'entreprise.

Quel est le point commun de ces quatre tendances en matière d'affectation du personnel ? Une rationalisation de l'ensemble du secteur consiste tout d'abord à mieux répartir le poids des responsabilités entre les différentes entreprises d'une chaîne de production. Toutefois, cette dynamique se propage également à l'intérieur des entreprises de sous-traitance. Il s'agit là aussi de répartir la responsabilité sur plusieurs épaules, si l'on ne veut pas que la chaîne s'interrompe. Un délégué français du personnel a bien résumé cette tendance dans une phrase d'une simplicité extraordinaire: "*On met les salariés en face du client au lieu du patron*".

Benjamin CORIAT (1990 : 93) a montré que cette évolution était déjà contenue dans la méthode de gestion Kanban : c'est "*une technique puissante et renouvelée de contrôle social sur le travail par 'responsabilisation*". Mais le contrôle par la délégation de responsabilités est une démarche hautement contradictoire ! Dans la mesure où des responsabilités sont déléguées à ceux dont le taylorisme a rabâché l'irresponsabilité, les entreprises se trouvent véritablement confrontées quotidiennement à une question d'ordre stratégique : les salariés reçoivent-ils en même temps que de nouvelles responsabilités les possibilités pratiques, les ressources, pour les exercer ? La délégation de responsabilités aboutit-elle à la délégation de compétences décisionnelles ?

La logique interne du système juste à temps amène les entreprises à se poser de telles questions, mais la réponse reste encore ouverte. Etant donné que cela touche un point névralgique des entreprises, à savoir des structures profondément marquées par le taylorisme, le choix le plus simple réside dans une demi-réforme : déléguer des responsabilités aux salariés mais éviter à tout prix l'élargissement de leur domaine de compétences. Dans leur étude sur le travail en groupe dans les entreprises industrielles allemandes, GERST et al. (1995 : 41) qualifient une telle approche de concept "*conservateur*" sur le plan de la structure. Les critères qui les ont amenés à une telle conclusion sont : des tâches avec des cycles courts, un roulement limité, une faible participation à des fonctions indirectes, une marge de manoeuvre réduite pour les équipes de production, peu de moyens pour l'auto-organisation, le poids intact de la hiérarchie de l'entreprise ainsi que le maintien de la division des tâches de planification et d'exécution. Dans le cas de la variante "conservatrice" en terme de structure, le travail en groupe est en fin de compte lié à la "*pérennisation du statu quo en matière de formes organisationnelles et structurelles tayloriennes de l'entreprise*". Ils lui opposent une autre solution qu'ils préfèrent, plus "novatrice" sur le plan de la structure, où l'élargissement des responsabilités du personnel de production est lié à l'augmentation de leur marge d'autonomie. Ce n'est que dans un très petit nombre d'usines de sous-traitants qu'il a été possible d'observer de telles tentatives novatrices d'organisation sur le plan structurel. Dans la plupart des entreprises, la restructuration de la production était dans une très large mesure dominée par la variante "conservatrice" et ce indépendamment du fait que cette restructuration était liée ou non à l'introduction de groupes ou de "teams". La règle était ce que GORGEU/MATHIEU (1996 : 51) appellent la "*polyvalence et disponibilité sans contreparties*".

A ces rares exceptions près, la fabrique juste à temps est aujourd'hui caractérisée par ce clivage entre les responsabilités des salariés et les compétences décisionnelles qui leur sont accordées. C'est de cette évolution dont je parle lorsque je dis que les stocks régulateurs sont remplacés par des tampons humains. Il ne faut pas chercher les raisons de la prépondérance de cette tendance uniquement dans la force d'inertie de la hiérarchie taylorienne mais également dans la situation qui prévaut sur le plan socio-économique, comme il sera démontré plus loin.

Nous sommes l'otage de la vie industrielle (3)

Les équipementiers du secteur automobile doivent aussi bien réagir à la très forte pression exercée par les constructeurs automobiles sur les coûts que satisfaire aux exigences énormes en matière de flexibilité qui accompagnent la logistique juste à temps sous sa forme la plus fréquente. Une approche conservatrice de la réorganisation des structures leur semble être le chemin le plus court pour sortir de ce dilemme. Cela se répercute immédiatement sur les conditions de travail dans les entreprises de sous-traitance :

La planification des capacités et les effectifs sont calculés de façon extrêmement juste. C'est ainsi que lors de perturbations du programme initial de production, par exemple suite à une panne technique ou un retard de livraison, les limites de la durée du travail convenue sont très vite atteintes. Cette fragilité a été encore accrue après les fortes compressions de personnels auxquelles on a assisté ces dernières années. Ainsi, par exemple, dans certaines entreprises visitées, les effectifs avaient été calculés en s'appuyant sur des taux d'absentéisme beaucoup trop faibles et irréalistes.

Le travail en sous-effectifs montre bien aussi l'incertitude de beaucoup de sous-traitants quant aux perspectives d'avenir. Une telle attitude ne s'explique pas uniquement par l'évolution de la conjoncture (au moment de notre étude, on se trouvait dans une phase de reprise conjoncturelle que le secteur automobile avait d'ailleurs estimée incertaine et ce, à juste titre) mais aussi par la crainte de ne pas pouvoir garder à moyen terme ses principaux clients. C'est pourquoi il n'y a pas eu de nouvelles embauches, même lorsque l'augmentation de la demande a dépassé le taux de progression de la productivité.

Les équipementiers ont tout intérêt à amortir rapidement les investissements faits dans l'automatisation de la production et du montage. Cela nécessite toutefois de longues périodes de travail intense. La situation est encore rendue beaucoup plus compliquée par les changements fréquents de variantes dans les entreprises juste à temps, ce qui ne fait qu'augmenter les difficultés habituelles pour arriver à un taux d'utilisation économiquement acceptable des grands robots industriels.

Chez les fournisseurs, la pression quotidienne la plus forte vient des modifications à court terme des commandes initiales. Seul un petit nombre d'entreprises du secteur automobile en Europe sont arrivées jusqu'à maintenant à se libérer de ces fluctuations brusques et parfois extrêmement importantes. Il s'agit en général de reports à l'intérieur d'un ensemble donné de variantes qui peuvent pour certaines pièces aller jusqu'à des augmentations de 100% ou plus du nombre de pièces commandées par rapport à la commande initiale et ce du jour au lendemain (4).

Dans de telles conditions, la fonction de tampon des salariés signifie deux choses : premièrement la compression des tâches à l'intérieur du cadre donné des heures de travail ; deuxièmement l'extension rapide ou la diminution du nombre d'heures prestées par le biais du surtravail, du travail intérimaire ou de contrats de travail à durée déterminée.

La compression des tâches a pour conséquence que ce que l'on a appelé auparavant les "demi-réformes" de l'organisation du travail aboutissent souvent au contraire de ce qui était visé. On en arrive au "*syndrome du juste à temps*" (MOLDASCHL 1991 : 357) correspondant à l'accumulation des différents facteurs de stress auxquels sont soumis les salariés. L'exemple d'une usine d'instruments, qui s'est arrêtée en chemin après les premiers changements apportés à ses structures de travail, montre bien les effets d'une "demi-réforme" (voir encadré). Le problème est que le niveau des exigences a été relevé et enrichi, sans qu'il y ait eu une adaptation du cadre général. "*One commonly held definition equates power with responsability (...) Since this definition fails to account for those cases where workers are given additional responsability without matching resources to get the job done, it can just as easily serve as a formula for stress*" (BABSON 1995 : 4). La délégation de responsabilités sans la délégation de compétences et de ressources aboutit au stress. De plus, les personnes concernées peuvent beaucoup moins facilement se soustraire individuellement à ces exigences que cela n'est possible dans le cas d'une démarche classique de rationalisation de type taylorien d'une seule entreprise. Cela

(3) Délégué du personnel d'une usine française de pistons.

(4) Les modifications des demandes de livraison par rapport aux commandes initiales ne reflètent que partiellement, contrairement à une opinion largement répandue, la réaction rapide des constructeurs automobiles aux souhaits des clients. Ce sont en premier lieu les problèmes non résolus de la chaîne de production à l'intérieur et à l'extérieur des ateliers de carrosserie et de montage qui sont répercutés sur les sous-traitants (LEHNDORFF/REHFELD 1996). Il apparaît peu à peu que le chemin le plus court pour une baisse des coûts se révèle être contre-productif à long terme aussi pour les constructeurs automobiles. C'est pour cette raison que quelques constructeurs automobiles s'emploient avec succès à équilibrer les flux de matériaux. Il est manifeste que la production juste à temps ne se trouve qu'au début de son développement. Il ne serait du reste pas étonnant si, dans un proche avenir, il était reconnu que le juste à temps n'est pas identique à un simple système de raccordement rigide et sans tampon mais qu'il présuppose l'existence de tampons, ce qui est déjà le cas dans une nouvelle usine de Toyota (BOYER 1995; NOMURA/JÜRGENS 1995: 232).

aboutit à ce que dans les entreprises, l'expérience des salariés les amène à rejeter avec force les réformes de grande envergure - dans notre exemple le remplacement de la chaîne par des îlots de montage -. C'est ainsi que de nombreuses usines se privent du recours à la source la plus riche qui soit en termes d'augmentation de la productivité, à savoir l'engagement de leur personnel.

"Ici c'est l'îlot d'Alcatraz!"

Exemple de délégation de responsabilités sans enrichissement des ressources

Dans l'usine de montage d'instruments, la chaîne a été remplacée il y a quelque temps par des îlots de montage. Auparavant, chaque ouvrière occupait le même poste depuis des années. "*On n'avait pas besoin de penser, ça allait tout seul.*" Aujourd'hui, cinq femmes dans un îlot couvrent les tâches qui, auparavant, étaient réparties sur 30 postes. L'attitude des ouvrières vis-à-vis de ce changement est mitigée. D'une part, le travail est devenu plus exigeant, plus intéressant, on doit maintenant plus réfléchir, faire plus attention. Mais il est d'autre part plus fatigant. A la question de savoir si elles préféreraient retourner à leur ancienne chaîne, toutes les ouvrières de l'îlot ont répondu par l'affirmative à l'unanimité et sans hésitation. Une des raisons importantes données est qu'avant les pauses étaient clairement délimitées, maintenant, c'est à elles de prendre leurs pauses quand elles le veulent et pendant ce temps le travail les attend. Le principal problème est la pression du travail. "*Ici c'est l'îlot d'Alcatraz!*" pestait l'une d'entre elles. Dans les temps alloués, il n'est pas assez tenu compte du temps perdu en raison des changements fréquents de variantes. Surtout les changements imprévus résultant des modifications à court terme des commandes entraînent un surcroît de temps passé au changement de pièces.

Il convient de décrire ici plus précisément la seconde caractéristique relative à la fonction de "tampon" des salariés, à savoir l'augmentation rapide ou la réduction du nombre d'heures prestées par le biais du surtravail, de contrats de travail intérimaire ou de contrats à durée déterminée.

Les heures et les équipes supplémentaires constituent les formes les plus courantes d'adaptation au volume de travail en fonction des fluctuations brusques ou saisonnières de la demande. La logistique du juste-à-temps des constructeurs peut engendrer des situations où le surtravail dans une usine automobile provoque une réaction en chaîne chez les sous-traitants, en particulier chez ceux qui fonctionnent en mode synchrone. Il en résulte facilement l'impression que le surtravail chez les sous-traitants, n'est qu'un réflexe passif provoqué par la politique des constructeurs automobiles.

En réalité, le recours au surtravail va bien au-delà d'une simple réaction en chaîne ; il vise à permettre de gérer toute une série d'exigences en matière de flexibilité. En fonction des causes qui entraînent le surtravail, on assiste chez de nombreux sous-traitants à un mode caractéristique de répartition des heures supplémentaires au sein du personnel : chez les ouvriers qualifiés, le nombre d'heures supplémentaires restera plutôt stable et souvent très élevé (surtout dans les pays souffrant d'un manque de travailleurs qualifiés) ; ceci vaut également pour les salariés affectés aux installations automatisées. Pour augmenter le taux d'utilisation de celles-ci, il est souvent courant voire même systématique de les faire tourner le week-end. Par contre le niveau d'heures supplémentaires des ouvriers et ouvrières affectés au montage varie considérablement en fonction des carnets de commande. "*Si suite à des modifications à court terme dans les commandes de notre client, nous sommes à court de matériel, il nous faut couvrir ce déficit durant la nuit ou le week-end. Nos sous-traitants doivent faire preuve de flexibilité*", déclare un sous-traitant allemand qui livre en direct.

Il est frappant de constater qu'on justifie le recours au travail intérimaire et aux contrats à durée déterminée en donnant les mêmes raisons que celles citées pour les heures supplémentaires : surtout la compensation des fluctuations à court terme dans les carnets de commande, les remplacements en cas de maladie et de congés ainsi que des perspectives d'avenir trop précaires. Il est surprenant de constater que le surtravail, le travail temporaire et les CDD sont des solutions largement interchangeables. Ceci est particulièrement frappant lorsque l'on prend en compte certaines spécificités nationales (voir tableau page ci-après).

La pratique consistant à recourir au surtravail comme panacée est surtout très marquée en Grande-Bretagne. Dans les usines de sous-traitance visitées, les heures supplémentaires permettaient d'augmenter le volume de travail jusqu'à 20 %. C'est chez les sous-traitants français que l'on recourt le plus au travail intérimaire. Dans de nombreuses entreprises, sa part dépasse 25 % ; dans certains cas isolés, ouvriers et ouvrières de production intérimaires n'interviennent que sur un nombre restreint de jours et peuvent représenter jusqu'à 50% des ouvriers de montage. En Espagne par contre, ce sont les contrats à durée déterminée qui prévalent. Dans la plupart des entreprises considérées, en particulier dans les petits établissements de proximité des équipementiers livrant en synchrone, jusqu'à 80 voire 100% des ouvriers et ouvrières de production étaient dotés de contrats à durée déterminée de six mois ou moins. Par comparaison avec les autres pays, l'Allemagne se distingue par une politique plus prudente, avec un panachage équilibré entre les différentes solutions.

Tableau 2

Flexibilité du temps de travail chez les équipementiers de l'industrie automobile

(Augmentation du nombre d'heures prestées par le biais d'heures supplémentaires ainsi que par des CDD et du travail intérimaire par rapport au volume de travail à la production)

Produit/type de livraison	Heures sup.	CDD	Intérimaires
ALLEMAGNE			
Sièges/synchrone	jusqu'à 5%	jusqu'à 10%	faible
Câbles/synchrone	jusqu'à 10%	faible	(trav.domicile)
Instruments/directe	jusqu'à 5%	jusqu'à 10%	faible
Plastiques/directe	jusqu'à 5%	jusqu'à 5%	jusqu'à 5%
Electronique/sous-tr.	faible	faible	jusqu'à 10%
ESPAGNE			
Sièges/synchrone	jusqu'à 5%	jusqu'à 85%	-
Métal/synchrone	jusqu'à 5%	jusqu'à 90%	-
Instruments/directe	jusqu'à 5%	au choix, 25% au total	
Plastiques/directe	jusqu'à 5%	jusqu'à 25%	-
FRANCE			
Sièges/synchrone	jusqu'à 5%	faible	jusqu'à 40%
Pistons/direct	jusqu'à 5%	-	jusqu'à 10%
Instruments/directe	jusqu'à 5%	jusqu'à 5%	jusqu'à 5%
Pièces métal./sous-tr.	jusqu'à 5%	faible	jusqu'à 40%
Electronique/sous-tr.	jusqu'à 5%	faible	jusqu'à 20%
GRANDE-BRETAGNE			
Sièges/synchrone	jusqu'à 10%	jusqu'à 5%	-
Plastiques/synchrone	jusqu'à 10%	-	jusqu'à 5%
Pistons/direct	jusqu'à 20%	faible	faible
Electronique/direct	jusqu'à 15%	faible	-
Pièces métal./sub	jusqu'à 15%	-	jusqu'à 10%

Source: interviews, calculs personnels

Dans les groupes transnationaux de sous-traitance, ce n'est pas le pays d'origine de la société mais la localisation de l'entreprise qui détermine le choix de la forme de flexibilisation. Les profils nationaux constatés en matière de flexibilisation chez les équipementiers automobile sont très largement induits par les formes de régulation spécifiques prévalant sur les marchés de l'emploi dans chacun des quatre pays.

L'exemple le plus frappant est celui de l'Espagne, après les réformes appliquées à la politique de l'emploi dans les années 80. Au départ, il fallait gérer l'héritage de la dictature franquiste avec un droit du travail qui avait mené à une immobilité de la main-d'oeuvre et à un fort cloisonnement des différents marchés intérieurs de l'emploi : le système combinait des salaires fixés par l'Etat avec une multitude de primes d'entreprise et avait instauré une protection contre les licenciements qui représentait pour les entreprises (par comparaison avec les autres pays d'Europe occidentale) un énorme investissement en termes de bureaucratie et de coûts. Par ailleurs des "directives sur l'emploi" (*ordenanzas laborales*) réglementaient strictement les différents métiers et secteurs d'activités (LOPEZ NOVO 1991, BLYTON/MARTINEZ Lucio 1995). L'objectif principal des réformes avait consisté - parallèlement à la réduction des coûts inhérents aux licenciements dans les entreprises, à l'annulation des *ordenanzas laborales* et à l'introduction du travail à temps partiel - à autoriser les contrats à durée déterminée. Ceux-ci étaient assortis d'une série de conditions, afin d'éviter que des contrats à durée indéterminée ne soient remplacés par des contrats à durée déterminée et que ceux-ci ne finissent par constituer un

dispositif permanent (SEGURA et al. 1991). Ce dernier objectif n'a cependant pas été atteint, ainsi que le prouvent les visites effectuées dans les entreprises ainsi que des études antérieures (RECIO et al. 1991). Bien au contraire, puisque la pratique en vigueur consiste à signer des contrats de six mois qui peuvent être renouvelés jusqu'à cinq fois. En fonction des besoins et après l'interruption de douze mois prévue par la loi, on réembauche généralement les mêmes personnes pour un nouveau contrat à durée déterminée. Les statistiques de l'emploi en Espagne prouvent qu'on assiste à la "*lente agonie du contrat de travail fixe*" (EL PAIS 1995) : plus de 90% des nouveaux contrats signés entre 1984 et 1994 étaient à durée déterminée, ce qui a fait grimper la part de ce type de contrat à 31 % (chez les femmes jusqu'à 38%) par rapport à l'ensemble des contrats de travail fin 1994 (EIRR 1995a et b).

Le recours au travail intérimaire n'est légal que depuis la dernière réforme du marché du travail de 1994. Certaines des entreprises considérées l'avaient déja pratiqué avant, mais l'essentiel des emplois temporaires restaient des contrats à durée déterminée.

Un autre élément déterminant de la législation espagnole a été l'introduction progressive d'une réglementation restreignant la pratique des heures supplémentaires. Leur chiffre maximum est maintenant de 80 par an et par salarié, rémunérés avec un bonus d'au moins 75 % par rapport au salaire de base (RODRIGUEZ-SANUDO 1988). Cette politique a été rendue nécessaire par le fort cloisonnement - évoqué plus haut - des marchés intérieurs de l'emploi à l'époque franquiste qui amenait à faire du recours aux heures supplémentaires un mécanisme essentiel d'adaptation aux besoins. La série de réformes entreprises depuis 1980 visait, elle, clairement à rendre plus perméables les frontières entre marchés intérieurs et marchés extérieurs de l'emploi.

En France également, les réformes de l'emploi ont établi des restrictions légales pour les heures supplémentaires. Dans ce pays traditionnellement marqué par l'intervention de l'Etat et la réglementation du marché du travail et des relations industrielles, la politique de l'emploi menée en 1982 avait réduit à 130 par an et par salarié le nombre maximum d'heures supplémentaires. Un chiffre qui a été encore abaissé peu après dans le cadre de la convention collective signée dans l'industrie métallurgique (7,5 heures par semaine et 94 par an - voir ROJOT 1988).

Contrairement à l'Espagne, les réformes du marché de l'emploi en France - comme dans les autres pays de l'UE - ont favorisé la signature de contrats à durée déterminée ainsi que le travail intérimaire. Les contrats temporaires sont devenus un instrument de régulation essentiel pour réguler le volume des commandes à l'intérieur des entreprises (BRICNET 1992). Dans les entreprises d'équipementiers visitées, il est frappant de constater que le recours au travail intérimaire joue un rôle nettement plus développé que les contrats à durée déterminée (voir GORGEU/MATHIEU 1991 et 1995). Ceci recoupe les résultats d'autres études menées sur le travail intérimaire et sur les contrats à durée déterminée en France. Le travail intérimaire s'impose plutôt pour gérer les fluctuations des besoins en personnel lorsqu'elles sont difficilement prévisibles, et les contrats à durée déterminée lorsqu'elles le sont (RAMAUX 1993).

Ajoutons que le travail intérimaire est expressément considéré comme une alternative aux heures supplémentaires. Un délégué du personnel d'une entreprise française considérait par exemple que la part de 40% de travailleurs dans la production était "*le prix à payer pour la baisse du nombre d'heures supplémentaires*". Quand on essaie par contre de se dégager de cette alternative fallacieuse, alors on réfléchit directement à de nouvelles formes d'organisation du travail (voir plus loin).

De manière générale, il a été difficile de procéder, tant en Espagne qu'en France, à une analyse précise des conséquences de la restriction du nombre d'heures supplémentaires, car les indications fournies par les personnes interviewées en ce qui concerne les chiffres effectifs, sont restées souvent floues. Il en résulte une image contrastée ; d'une part certaines informations qui semblent claires : "*Chez nous, nous ne dépassons que rarement la limite légale en matière d'heures supplémentaires*" (délégué du personnel dans une usine de circuits imprimés française) ou "*Il est en fait impossible de s'en tenir aux 80 heures. Aucune entreprise n'est en mesure de le faire. Nous recourons relativement peu aux heures supplémentaires et pourtant nous dépassons le plafond autorisé.*" (Chef du personnel d'une usine de sièges espagnole). D'autre part, il est indéniable que chez les sous-traitants des deux pays, le surtravail est en moyenne proportionnellement moins élevé qu'en Grande-Bretagne. Mais ceci va aussi apparemment de pair avec une augmentation des contrats temporaires.

En Grande-Bretagne, les équipementiers suivent encore une voie différente. Le recours à une augmentation de la durée du travail est un instrument de flexibilité essentiel et il est beaucoup plus souvent mis en oeuvre que dans les trois autres pays. Les entreprises britanniques tiennent à leur tradition des heures supplémentaires pour gérer la flexibilité sans réglementation légale ou contractuelle. Ceci se reflète dans les statistiques de l'emploi en Grande-Bretagne, qui font apparaître une forte polarisation au niveau des temps de travail respectifs des individus : ils restent d'une part toujours élevés dans le secteur de plus en plus restreint du salariat à plein temps, tandis qu'ils se réduisent d'autre part dans le secteur de plus en plus développé (et majoritairement féminisé) de l'emploi à temps partiel (BUTCHER/HART 1995 : 215 ; Commission européenne 1994 : 106).

Une autre caractéristique est le dispositif de protection légale contre les licenciements qui reste fort peu développé en Grande-Bretagne (OECD 1994). En particulier la législation sur la période d'essai qui est de deux ans, amène RUBERY/FAGAN/SMITH (1995 : 183) à faire remarquer que "*en Grande-Bretagne tous les emplois pourraient être en fait considérés comme étant temporaires*". Dans un tel contexte, les entreprises industrielles britanniques sont peu intéressées par le recours formel à des contrats à durée déterminée et ce pays est en queue des statistiques européennes en la matière (EIRR 1995b). Certes, en Grande-Bretagne aussi la part de la "*flexible workforce*" tend à augmenter, mais elle relève moins d'une stratégie entrepreneuriale systématique que dans les autres pays - par exemple avec une distinction planifiée entre personnel permanent et personnel précaire (MCGREGOR/SPROULL 1992) -.

Dans leur politique de flexibilisation des marchés de l'emploi, les entreprises sélectionnent apparemment des "sites d'affrontement" (*sites of struggle*) en fonction des situations prévalant dans les différents pays (BLYTON/MARTINEZ Lucio 1995). En Grande-Bretagne, ceci est passé par la flexibilisation des emplois à l'intérieur des entreprises, en passant outre aux demarcations très strictes entre les différents métiers et postes dont le respect était surveillé par les syndicats. La priorité donnée aux heures supplémentaires restait un dispositif dans lequel les intérêts du patronat et ceux des salariés se recoupaient jusqu'alors très largement.

En analysant ce qui vient d'être présenté et en fonction de leur propre cadre institutionnel, on comprend mieux pourquoi en Allemagne les équipementiers de l'automobile ont du opter pour une formule de "panachage" dans le choix de leurs instruments de flexibilisation. Il est évident que les sous-traitants allemands recourent eux aussi aux possibilités offertes par la loi en matière d'emploi précaire et temporaire. Mais les dispositions légales plus strictes - en tout cas encore pour l'instant - que dans certains autres Etats-membres de l'Union Européenne, induisent apparemment une mise en oeuvre plus ciblée des différentes options. Le recours aux heures supplémentaires continue de jouer un rôle essentiel et les marges de manoeuvres légales et contractuelles restent beaucoup plus importantes que dans le reste de l'Europe. La Loi sur le statut des entreprises (*Betriebsverfassungsgesetz*) qui prévoit que le recours aux heures supplémentaires doit obtenir l'aval du Conseil d'entreprise (*Betriebsrat*), favorise une certaine politisation dans l'utilisation de ce dispositif. Cette politisation peut avoir des incidences variables sur le nombre d'heures supplémentaires effectuées. Dans de nombreux cas, ce droit de cogestion induit plutôt une augmentation de la durée du travail, dans la mesure où, en l'approuvant, les Conseils d'entreprise peuvent obtenir en compensation de la direction la satisfaction de revendications dans d'autres secteurs. La cogestion en matière d'heures supplémentaires fait partie des instruments privilégiés que les Conseils d'entreprise dynamiques savent manier avec efficacité dans les "marchandages" inhérents aux conflits d'intérêts à l'intérieur des entreprises. Mais dans un climat social aujourd'hui très sensible à la question des heures supplémentaires en raison de la montée massive du chômage, la cogestion devrait permettre aussi une appréhension plus prudente de cette question. Ces deux tendances - contradictoires - ont été observées chez les équipementiers allemands.

Les dispositifs institutionnels font qu'il est moins facile aux équipementiers allemands qu'à leurs collègues britanniques, espagnols et français de - pour employer une formule à l'emporte-pièce - presser leurs personnels comme des citrons et de les jeter ensuite. Ce que nombre d'entreprises allemandes considèrent comme des restrictions insupportables : concertation obligatoire sur les niveaux de salaire/rendement, recours limité à des contrats d'emploi précaires et, le cas échéant, conditions plus drastiques pour les heures supplémentaires, font que ce pays réfléchit beaucoup plus activement que ses voisins aux moyens d'augmenter encore la productivité de l'homme.

Pour résumer, on retiendra que les taux de chômage élevés dans les quatre pays considérés - avec un chiffre record pour l'Espagne - font que les entreprises disposent d'un considérable réservoir de main-d'oeuvre prête à travailler dans des conditions défavorables. En Europe, on peut considérer que le chômage massif a permis la constitution d'un socle stable sur lequel peuvent se développer les formes de gestion du personnel décrites plus haut. Ce fait, ainsi que la tendance actuelle à réguler les relations de travail en priorité au niveau de chaque entreprise, poussent les sociétés à considérer la force de travail humaine avant tout comme un facteur de coûts qu'il convient de minimiser plutôt que comme une force productive susceptible d'évoluer. Les différents instruments de flexibilisation : surtravail, contrats à durée déterminée et travail intérimaire, sont interchangeables dans une large mesure. Le mélange entre les différents "ingrédients" dépend éminemment du traitement institutionnel du marché de l'emploi et des relations industrielles mais aussi de la politique mise en oeuvre par les acteurs au sein de l'entreprise. Des limites prévues par la loi, des conventions collectives et certains droits de cogestion des représentants des salariés permettent certes de déterminer dans quelles proportions peut se faire le recours à tel instrument ou à tel autre. Mais depuis les années 80, ces restrictions ont été progressivement levées et ce processus n'est d'ailleurs pas terminé.

Pour de nombreuses entreprises, la délégation de responsabilité sans délégation de compétences peut sembler, certes, représenter une solution pratique et économique de leurs problèmes à l'ère du juste-à-temps, un chemin plus direct vers une meilleure compétitivité. Mais nous verrons en conclusion que cette voie est aussi semée d'embûches de plus en plus redoutables.

Demi-réformes ou approche globale ?

Les avantages de l'instrument conventionnel du surtravail est entretemps remis en question par de nombreuses entreprises. On en a vu les signes précurseurs en Grande-Bretagne. Les heures supplémentaires reviennent cher aux entreprises. C'est pourquoi elles recherchent souvent d'abord des occasions de remplacer des heures de travail qui reviennent cher par des formules moins coûteuses et donc de supprimer les primes. Le directeur d'une usine de sous-traitance allemande a fait à ce sujet une remarque qui séduit par sa franchise: "*Cette discussion sur le manque de flexibilité en matière de durée du travail est ridicule. Pour ceux qui revendiquent cette flexibilité, il s'agit tout bonnement de pouvoir produire le samedi au taux horaire normal.*" On constate que les raccourcis pris pour faire baisser les coûts de personnel sont de plus en plus courts.

On oublie de voir en l'occurrence que, malgré les primes, de nombreux salariés trouvent la pratique récurrente des heures supplémentaires de moins en moins motivante. En particulier les femmes qui jouent un rôle essentiel dans les ateliers de montage de nombreux équipementiers et qui ne bénéficient pas d'une gestion flexible de leur temps en raison de la répartition toujours traditionnelle des rôles au sein des ménages.

Chez les hommes - cela vaut en priorité pour les travailleurs qualifiés en Allemagne - , un certain nombre d'entreprises constatent que les heures supplémentaires sont de moins en moins populaires chez les salariés à partir du moment où leurs revenus augmentent et où leurs postes exigent plus de qualifications (dans une enquête représentative menée en 1995 en Allemagne, 54 % des salariés qui font régulièrement des heures supplémentaires ont déclaré qu'ils voulaient en faire moins ou plus du tout ; voir BAUER et al. 1995). Ces souhaits exprimés quant à la durée du travail ont un impact très fort dans les entreprises qui tournent plus ou moins en continu - par exemple avec des installations automatiques requérant un haut degré de qualification -.

Le recours aux heures supplémentaires peut produire d'autres effets "boule-de-neige" négatifs, ainsi que le fait remarquer un membre du Conseil d'entreprise chez un fabricant allemand de sièges : "*Des situations de stress répétitives font augmenter le nombre de salariés en congé-maladie. Aujourd'hui, sur 90 , 11 sont malades. Ces absences sont compensées en partie par des heures supplémentaires effectuées par les collègues. Ces heures supplémentaires faisant grimper à leur tour le nombre des absences pour maladie. Ce cercle vicieux: maladie-heures supplémentaires- maladie pourrait être brisé avec une gestion des effectifs plus réaliste.*"

Différentes raisons amènent à douter de plus en plus de l'avenir des heures supplémentaires considérées comme panacée. La politique des syndicats et des représentants des salariés détermineront largement l'intensité et l'orientation de la réflexion sur ce point. Le recours à des contrats de travail temporaires est lui aussi contesté. Il est vrai que ceux des équipementiers qui, surtout en France et en Espagne, font très largement appel à des travailleurs intérimaires ou en contrats à durée déterminée, s'efforcent de disposer d'un réservoir de main-d'oeuvre le plus stable possible, dans lequel ils peuvent puiser en fonction de leurs besoins. Ils s'appuient souvent sur des hommes et des femmes qui bénéficient d'une expérience de plusieurs mois voire plusieurs années à certains postes de montage. Mais avec l'introduction de la polyvalence et du travail en groupes (*team work*) qui supposent un certain degré de sécurité de l'emploi, on atteint les limites du modèle de gestion du personnel prévalant jusqu'alors. Les équipementiers doivent pouvoir compter sur des salariés engagés, fiables, motivés par la qualité et efficaces sur différents postes. Ce n'est pas un hasard, si la réduction de la part - précédemment élevée - des contrats à durée déterminée chez Toyota dans les années 70, a joué un rôle essentiel dans la mise en place du nouveau système de production (WOMACK et al. 1990 ; 282).

Une partie des responsables interrogés chez les équipementiers français doutent que la situation actuelle puisse se perpétuer encore longtemps: "*Là où nous mettons des intérimaires, les cadences et la qualité baissent immédiatement*", est une réflexion caractéristique. Le chef du personnel d'une usine d'éléments électroniques a justifié ses efforts pour réduire le recours aux intérimaires avec l'argument suivant: "*Si l'on veut un personnel qualifié, on ne peut pas recommencer à zéro tous les quatre jours.*"

Perspectives

Il est permis de se demander si, à long terme, des demi-réformes et des solutions pragmatiques dictées par l'urgence pourront subsister dans une situation de concurrence internationale de plus en plus dure. Le problème fondamental pour les équipementiers européens sera de trouver un équivalent fonctionnel à la solution très rentable qui consiste à combiner d'une part une restriction des ressources inhérente aux contraintes liées aux processus et d'autre part des techniques d'intégration sociale qui exigent l'accord des salariés et la recherche de conformité : c'est ce couplage qui est à la base du système de production Toyota au Japon, comme le démontrent les analyses (BERGGREN 1991; DURAND 1994; NOMURA/JÜRGENS 1995). Avec le choix du juste à temps, on peut certes imposer la contrainte liée au processus, mais pas l'adhésion des salariés. On ne peut faire durablement l'économie de leur

accord et leur identification en brandissant simplement le spectre omniprésent du chômage. S'il existait en Europe des *labour standards* plus efficaces pour l'ensemble de l'économie, on se rendrait compte que cela ne suffirait pas pour résoudre le véritable problème. Si la délégation de responsabilité ne peut pas passer par la recherche de conformité, alors elle doit, pour être productive, aller de pair avec une délégation de compétences et de ressources. Cependant, dans les circonstances actuelles, la confrontation des salariés avec les clients au lieu que ce soit avec le patron - et qui est inhérente au mode du juste à temps - a un effet éminemment paralysant et renforce la subalternité des salariés. Or la créativité et l'engagement peuvent difficilement se développer dans une culture fondée sur l'intimidation.

Si les nouveaux systèmes de gestion du temps de travail ne doivent pas se contenter de simplement reproduire sous d'autres formes la pratique restrictive prévalant en matière d'affectation de la main-d'oeuvre, mais contribuer à doter les salariés de nouvelles ressources pour mieux faire face aux exigences de la flexibilité, elles doivent satisfaire en priorité à un critère : compenser des situations d'urgences plus fréquentes par une plus grande souveraineté en matière de gestion de la durée du travail. ■

(Traduit de l'allemand par Josie Mély et Thérèse Zaremba)