

Industrie automobile: l'automate et l'ouvrier

Michel Freyssenet

En a-t-on fini avec le travail parcellisé, contre lequel se sont révoltés les ouvrières et les ouvriers des années soixante-dix, et que dénoncent aujourd'hui de nombreux conseillers en organisation et dirigeants d'entreprise? Pour répondre à cette question, la seule analyse des statistiques relatives aux classifications professionnelles ne suffit pas. Il faut étudier aussi, concrètement, l'évolution des rapports des travailleurs aux machines et l'évolution du contenu même du travail ouvrier.

À considérer l'industrie automobile, pendant longtemps symbole du taylorisme, on peut avoir l'impression que tout a changé, ou, à l'inverse, que rien n'a bougé, selon l'usine ou l'atelier que l'on visite. Ici, des lignes intégrées de fabrication automatisée, le long desquelles on aperçoit quelques agents dont la fonction n'apparaît pas toujours clairement. Là, des chaînes de montage, telles que dans les caricatures, alignant au coude à coude des ouvriers aux gestes répétitifs et nerveux.

Contrairement à ce que pourrait laisser supposer la course à la productivité à laquelle se livrent les firmes, l'automatisation est encore peu développée dans les secteurs où la main-d'oeuvre est la plus nombreuse, à savoir dans les départements de montage mécanique et d'assemblage final. En effet, ces activités relativement simples à réaliser pour un opérateur sont complexes et coûteuses à automatiser.

En revanche, ce sont les ateliers déjà fortement mécanisés, voire partiellement automatisés, c'est-à-dire les ateliers d'usinage, d'emboutissage, de soudure et de peinture, qui ont connu et connaissent les transformations techniques les plus importantes. Celles-ci ont consisté à intégrer dans des «lignes de fabrication», conduites automatiquement, les machines et les robots nécessaires à la réalisation de l'ensemble des opérations qui permettent de transformer des pièces brutes en produits finis, selon x variantes. Il en est résulté la suppression de nombreux postes de travail (de 50 à 75%) dans les ateliers concernés.

Qu'est devenu le travail?

L'inégale diffusion de l'automatisation entre ces deux types d'atelier fait que, paradoxalement, il y a aujourd'hui dans l'industrie automobile proportionnellement plus d'ouvriers dont le rythme de travail est dicté par le temps de cycle des machines ou des chaînes.

Qu'est devenu le travail dans les ateliers automatisés? Le visiteur ne manque pas d'être surpris, s'il a la possibilité d'en visiter plusieurs, y compris dans la même usine. L'organisation du travail peut y être très différente, alors qu'on y trouve le même type d'installations. Les lignes automatisées ont été conçues sans qu'une doctrine ait été fixée quant à l'organisation du travail à leur appliquer. Les directions d'usine ont eu ensuite à faire des choix, qui se sont révélés très variés.

À tel endroit, le travail y est aussi divisé et hiérarchisé qu'avant. Des OS (ouvriers spécialisés), rivés à un poste de travail, effectuent à un rythme souvent plus rapide qu'avant les tâches parcellaires qui n'ont pu être automatisées (contrôle visuel, retouche, etc.). Des «opérateurs», souvent isolés, apparemment peu occupés, surveillent un pupitre et des écrans de contrôle qui indiquent théoriquement tout ce qui va et ne va pas dans le fonctionnement du tronçon de ligne auquel chacun est affecté. Des «régleurs» interviennent dès qu'il y a une anomalie ou un arrêt automatique d'une machine, aidés souvent d'un système automatique de localisation de l'incident. À leur demande ou à celle du contremaître, les ouvriers d'entretien doivent intervenir à leur tour en urgence dès que la panne nécessite pour son diagnostic et son traitement la compétence de vrais professionnels. Un service Méthode-Entretien, enfin, analyse rétrospectivement les pannes, enregistrées automatiquement, et lance régulièrement des actions de fiabilisation pour en éliminer les causes.

Dans un autre atelier, OS, opérateurs et régleurs ont disparu. Ils sont remplacés par des «conducteurs» chargés collectivement du fonctionnement en continu de la ligne dont ils ont la responsabilité. Ils se répartissent eux-mêmes les tâches, se retrouvant en général à tour de rôle en position d'OS, d'opérateur ou de régleur. Anciens OS eux-mêmes, ils ont été formés pendant quatre mois et sont classés «professionnels de fabrication». Il n'est pas rare qu'ils débordent sur les attributions des ouvriers d'entretien, jugés encore trop lents à intervenir et à dépanner, malgré les mesures prises pour organiser et discipliner leur travail.

Dépannage, entretien, fiabilisation

Ailleurs, l'équipe de conduite est aussi chargée d'assurer la totalité du dépannage qui peut être ainsi effectué sans retard. Dans ce cas, les tâches parcellaires qui restent encore à accomplir sont confiées à nouveau à des OS. L'équipe proprement dite peut être constituée exclusivement d'agents d'entretien. Cette formule est peu appréciée par les intéressés qui se retrouvent non seulement spécialisés dans le dépannage d'une seule ligne, mais qui se voient aussi confier des tâches nettement moins qualifiées. L'équipe peut être composée d'anciens OS, formés pendant un an à la conduite-dépannage de la ligne à laquelle ils seront affectés. La formule est critiquée par les services de maintenance en raison des risques de dépannage superficiel qu'elle fait courir. L'équipe, enfin, peut être mixte, c'est-à-dire comprendre d'une part un agent technique et un professionnel d'entretien et, d'autre part, des «conducteurs », anciens OS, sans que les

attributions respectives soient rigides. Il arrive dans ce cas que la coopération et l'entente entre agents soient telles qu'ils proposent et réalisent des modifications sur leurs installations, empiétant d'une certaine façon sur le terrain des «Méthode-Entretien».

Ces formules variées ont un point commun. Elles cherchent toutes, à leur manière, à obtenir des agents un taux de marche des lignes aussi élevé que nécessaire. En effet, avec l'automatisation, la production n'est plus dépendante du rythme de travail des opérateurs, mais du nombre et de la durée des pannes, c'est-à-dire de la rapidité et de la qualité du travail de dépannage, d'entretien et de fiabilisation. Le transfert d'une partie de l'activité de maintenance aux «conducteurs», comme ailleurs la spécialisation des agents d'entretien dans le dépannage d'une ligne, voire leur affectation à sa conduite, s'inscrivent dans cette logique.

Deux évolutions sociotechniques différentes sont possibles. Soit des services spécialisés sont chargés, et beaucoup le sont et y travaillent, de réduire, de normaliser et de simplifier le travail de maintenance, de telle sorte qu'il puisse être confié pour l'essentiel aux «conducteurs», grâce à une meilleure fiabilité des installations, à l'implantation du système de diagnostic automatique et à la systématisation de l'échange standard. Alors, les «conducteurs », OS «requalifiés », se révéleront à terme avoir été le moyen d'éliminer les agents professionnels d'entretien, comme autrefois les OS, manoeuvres «requalifiés », ont remplacé les ouvriers de métier sur machine.

Soit l'on parie sur l'intelligence et la confiance, comme disent le faire certains dirigeants. Et il doit alors être donné aux équipes de conduite et de dépannage la liberté, le pouvoir, les moyens et la formation pour qu'elles fiabilisent elles-mêmes leurs installations, voire qu'elles participent à la conception des lignes futures, instaurant ainsi une véritable et durable inversion de la division du travail. Encore faut-il que les entreprises aient la volonté et la possibilité de créer des emplois toujours plus qualifiés, auxquels prétendront légitimement les agents qui, par leur participation technique, auront non seulement amélioré sensiblement les résultats, mais auront aussi contribué à supprimer leur propre poste de travail.