

Programme « Émergence de nouveaux modèles industriels », GERPISA
Premier séminaire international du groupe « Rapport salarial »
24-26 Février 1994, Lower Slaughter, Grande-Bretagne

LA GENÈSE DU TRAVAIL EN GROUPE CHEZ RENAULT

Michel Freyssenet
CNRS, GERPISA, Paris

Renault a décidé en 1991 de généraliser le travail en groupe dans ses usines européennes, sous la forme d'Unités Élémentaires de Travail, les UET, avant la fin de 1994. Le travail en groupe est conçu comme un travail polyvalent et polyfonctionnel effectué par un groupe de 10 à 20 personnes. L'Unité est définie par la pièce, l'organe ou le sous-ensemble qu'il fabrique. Elle est animée par un chef d'Unité, qui constitue le premier niveau hiérarchique. Elle contrôle et analyse ses propres paramètres de production. Elle entretient des rapports clients-fournisseurs avec les autres groupes dont elle dépend en amont et en aval du processus de production. Il est attendu de cette forme d'organisation du travail une réactivité aux problèmes, une amélioration de la qualité du produit et du fonctionnement des machines, une plus grande flexibilité de la production, un développement des compétences, un intérêt accru du travail, enfin une modification des rapports hiérarchiques.

La définition de l'UET et la décision d'organiser les usines selon ce mode s'inspirent explicitement de l'expérience japonaise. Mais on ne comprendrait pas les traits spécifiques et le sens des UET, les conditions de leur adoption et les difficultés de leur mise en place, si l'on ignorait le long processus de maturation de l'idée de travail en groupe dans l'entreprise dont elles résultent. Ce processus a connu trois phases. Il a tout d'abord son origine dans la crise du travail de la fin des années soixante et dans les expériences de Volvo. Plusieurs tentatives de travail en modules ont été faites alors, bien que contestées par une partie de la Direction Générale. Elles serviront ensuite pour penser des formes originales de travail en groupe dans les ateliers qui sont automatisés à partir de la fin des années soixante-dix. Ces formes ne doivent rien au travail en groupe japonais qui était ignoré alors. La réussite de certaines d'entre elles, la nécessité d'une mobilisation de l'ensemble du personnel, la volonté d'offrir des possibilités de carrière à chaque salarié ont conduit l'entreprise à envisager d'étendre le travail en groupe à l'ensemble des ateliers automatisés ou non. L'exemple japonais, mieux connu à partir de la deuxième moitié des années quatre-vingt, est venu alors légitimer et confirmer cette orientation. Il a permis d'enrichir l'idée que Renault se faisait du travail en groupe, sans pour autant faire disparaître les aspects issus de sa propre expérience. La préoccupation d'enrichir le travail est restée constante et constitue une des bases d'accord essentielles avec les organisations syndicales, alors qu'elle est absente de l'idée japonaise initiale du travail en groupe.

1. La “crise du travail” des années soixante-dix et les premières expériences de travail en groupe

La crise du travail se manifeste à partir de 1967 chez Renault par des conflits, souvent spectaculaires, un absentéisme croissant, un turn-over élevé et la multiplication des retouches à faire sur les véhicules. Les solutions trouvées à ces conflits sont de plusieurs types, certaines immédiates et d'autres à plus long terme, certaines admises par tous et d'autres contestées.

Les conflits s'achèvent sur la base d'accords à dominante salariale, sans que les problèmes d'organisation et de contenu de travail ayant déclenché les grèves soient véritablement discutés. Ces accords sont dans la continuité de la politique suivie par l'entreprise depuis 1955. La garantie de progression du pouvoir d'achat a constitué un des fondements du « contrat social » que Pierre Dreyfus, deuxième Président Directeur Général de la Régie Nationale des Usines Renault, conclut, dès son arrivée, avec les organisations syndicales, par l'accord d'entreprise du 15 septembre 1955 ¹.

Le deuxième type de réponse, qui s'intègre dans des accords inter-branches négociés nationalement, a été la réduction du temps de travail² et le développement de la formation continue. Cette solution correspond profondément à la philosophie de Pierre Dreyfus. Il pense que la seule contrepartie qui vaille au travail à la chaîne ou sur machine spécialisée, qui ne peut être autre que ce qu'il est, c'est-à-dire économiquement supérieur et humainement aliénant, est de réduire progressivement le temps de travail et de développer la formation, pour permettre aux salariés de trouver hors du travail les activités d'épanouissement culturel et social que l'industrie ne pourra jamais leur procurer.

La troisième catégorie de réponse, celle qui nous intéresse pour notre propos, est en contradiction avec le point de vue précédent. Défendue par quelques dirigeants et responsables d'ateliers, elle ne fait pas l'unanimité de la Direction et elle est regardée avec suspicion par les organisations syndicales. Il s'agit de transformer le contenu et l'organisation du travail dans « *une perspective de réponses aux nouvelles attentes de l'homme au travail, ... nécessité durable pour l'avenir de l'entreprise* » ³.

De nombreuses formes d'organisation du travail sont alors expérimentées par quelques chefs d'atelier: rotation entre 2-3 postes, montage complet d'un organe en descendant la chaîne, allongement du temps de cycle en assurant la préparation et les retouches, travail en îlots, etc. Plus tard, un groupe de travail central réunissant la Direction du Personnel et la Direction des Méthodes se propose de « *ne pas seulement humaniser la technique, mais de s'interroger sur les nouvelles possibilités d'organisation des ateliers et de conception des équipements et des bâtiments... (du point de vue)... du degré de liberté et d'initiative qui sera laissé au personnel, de l'utilisation de ses aptitudes, et des possibilités de travail en groupe* ». Il en résultera plusieurs opérations nouvelles: montage complet de moteur à poste fixe par un ouvrier, quatre chaînes courtes au lieu d'une chaîne longue à la nouvelle usine d'assemblage de Douai, généralisation à l'usine du Mans du montage des trains avant et arrière en modules de 3 à 5 ouvriers, s'auto-

¹ Freyssenet M., « Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre : les cas Renault et Fiat », Paris, CSU, 1979, 133 p.

² De 1968 à 1977, la durée hebdomadaire du travail sera ramenée de 47 h 30 à 39 h 10 pour les ouvriers en équipe, de 48 h à 40 h pour les autres

³ Renault-Inter, n°162, 25juin 1973, in Freyssenet M., *op. cité*, p165-166

organisant, assurant le montage complet, les contrôles et la maintenance des appareils, se portant garant de la qualité, effectuant les retouches et veillant à la propreté des machines et des lieux de travail. Ces expériences de réforme du travail intéressent aussi certains responsables de fabrication, qui sont préoccupés par la difficulté à gérer la diversité et la variabilité croissantes de la production. Ils entrevoient dans ces formes de travail, au-delà de leur intérêt social, la possibilité d'adapter le programme de fabrication plus facilement et à moindre coût.

La formule la plus radicale et la plus novatrice, celle des modules, fera toutefois l'objet de controverses au plus haut niveau. Pierre Dreyfus déclare publiquement qu'il ne voit pas dans ce type de travail, revenant selon lui au travail artisanal, une solution industrielle d'avenir, alors que son Directeur Général Adjoint, Christian Beullac, encourage les expériences et suggère qu'une évaluation économique sérieuse soit faite. Les services des Méthodes y sont ouvertement opposés. Ne prenant en compte que les temps et les effectifs théoriques du travail à la chaîne, ils n'ont pas de peine à démontrer que le travail en module n'est pas économiquement viable ¹.

Les expériences lancées n'en continueront pas moins. Elles inspireront l'organisation du travail dans les ateliers automatisés, qui se développeront lorsque le choix sera fait de l'automatisation comme réponse aux crises du travail et de la productivité. L'une de ces expériences est particulièrement importante, puisqu'elle étend à l'usinage l'application des principes du travail en module, qui paraissait réservé au montage. Un groupe de travail se constitue à l'usine du Mans en 1975 pour réfléchir à la possibilité d'introduire dans les ateliers d'usinage des « unités de production », autonomes par rapport à l'amont et à l'aval, composées de machines variées et groupées géographiquement, dans lesquelles les opérateurs assureraient à tour de rôle la conduite des machines, les réglages et les changements d'outils, le contrôle qualité, le petit dépannage et l'entretien. La formule est appliquée dans trois ateliers. Les opérateurs n'y feront toutefois pas le petit entretien et le petit dépannage et ils resteront supervisés par un chef d'équipe ².

On peut ranger dans cette catégorie de solutions, le mouvement d'amélioration des conditions de travail et de revalorisation du travail manuel, que le gouvernement de l'époque soutient et qui est en continuité avec les efforts faits depuis le début des années soixante par Renault pour prendre en compte les conditions de travail dans la conception des bâtiments, des machines et des outillages.

Les services Méthodes de l'entreprise, opposés aux solutions « modules » et peu convaincus du bien-fondé des dépenses pour améliorer les conditions de travail à des postes qu'il s'agit de supprimer le plus vite possible, proposent quant à eux comme solution à la crise du travail le passage rapide à l'automatisation qui doit permettre d'éliminer le travail pénible et répétitif et de développer des fonctions de conduite-contrôle-entretien plus attrayantes et plus qualifiées. C'est cette voie qui sera prise à la fin des années soixante-dix.

¹ Midler C., « L'organisation du travail et ses déterminants. Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile », Thèse de 3ème cycle, Paris 1, 1980, pp 24-26.

² Freyssenet M., « Évolution du contenu et de l'organisation du travail d'usinage » CSU, Paris, 1984, 84 p.

La dernière réponse à la crise du travail a été apportée par le ralentissement durable de la croissance et par le développement du chômage. On peut constater en effet une forte corrélation entre la réduction des effectifs chez Renault à partir de 1978 d'une part et la baisse régulière de l'absentéisme et du turn-over. Dès lors, le développement du travail en groupe, que l'on observera dans les années quatre-vingt, n'aura plus pour origine directe la crise du travail, mais les exigences et les problèmes posés par le passage à l'automatisation-intégration de la production. Toutefois la nécessité sociale d'enrichir le contenu du travail et d'offrir une carrière aux ouvriers non qualifiés continuera d'être une préoccupation constante et explicite de ceux qui prendront l'initiative d'organiser le travail en groupe dans les ateliers automatisés, bien que les manifestations de refus du travail aient disparu.

2. La relance du travail en groupe dans les ateliers automatisés

L'implantation de moyens automatisés dans les ateliers d'usinage, d'emboutissage, de soudure et de peinture, à partir de la fin des années 70, a relancé les initiatives et la réflexion sur le travail en groupe, mais sur des bases en partie différentes. Le processus et la forme choisis d'automatisation-intégration des machines en ligne de fabrication a en effet modifié l'enjeu du travail dans les ateliers concernés. L'automatisation a consisté en un saut technologique important et à l'intégration en une seule ligne des machines nécessaires à la fabrication d'une pièce ou d'un sous-ensemble. Elle a concerné des opérations aussi bien simples que complexes, en partie ou en totalité, laissant à effectuer aux opérateurs des tâches partielles et hétérogènes. Concernant les tâches complexes, elle a consisté à les simplifier en les divisant, particulièrement le dépannage. Les machines et des lignes ont été équipées de dispositifs d'arrêt automatique en cas d'anomalie, de localisation également automatique de l'incident, et d'échange standard de l'élément défaillant, le dépannage approfondi étant reporté à des périodes hors production¹.

Trois problèmes nouveaux se sont posés alors: faire marcher en continu ces lignes intégrées coûteuses pour en réduire le nombre et la durée d'amortissement; faire accepter le nouveau mode de maintenance; répartir des tâches dont aucune n'occupe plus une personne à plein temps et qui de plus requièrent des niveaux de compétence différents. Ces trois problèmes remettaient en cause la norme de travail antérieure dans les ateliers concernés. Chaque ouvrier de fabrication avait auparavant une production journalière à faire, lui laissant une relative liberté de varier son rythme de travail. Il avait une tâche relativement homogène à effectuer et assez facilement classifiable par son niveau de complexité. Les ouvriers de maintenance pouvaient prendre le temps nécessaire pour diagnostiquer et réparer en profondeur les machines. La production de la machine défaillante pouvait être en effet reportée sur les autres machines, puisqu'elles n'étaient pas intégrées dans des lignes de fabrication. Le nouvel enjeu du travail dans les ateliers automatisés, tel qu'il a été perçu à l'époque, a été donc de faire accepter le fonctionne-

¹ Cette forme d'automatisation n'est pas la seule. Elle rend difficile, par sa matérialité, la recherche des causes premières des incidents et des pannes pour les éliminer par les ouvriers des équipes de travail, formule qui se révèle à la fois performante économiquement et qualifiante pour les ouvriers. Freyssenet M., « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du Travail*, n°4, 1992, pp 469-496.

ment en continu des machines malgré les absences et les pauses, la réalisation de tâches de niveaux différents par les mêmes personnes, et le dépannage rapide pour arrêter le moins possible la production.

Les solutions organisationnelles trouvées à ces trois problèmes ont été différentes d'une usine à l'autre, voire d'un atelier à un autre ¹, allant de l'équipe mixte d'ouvriers de fabrication et d'ouvriers d'entretien assurant ensemble la conduite et l'entretien complet de lignes robotisées de soudure, aux équipes homogènes d'anciens ouvriers non-qualifiés former pour assurer à tour de rôle l'alimentation, la conduite, le contrôle qualité, les changements d'outils, l'entretien et le dépannage de premier niveau des lignes automatisées d'usinage.

Ces différentes formules n'ont plus été des expériences, mais ont concerné des départements entiers d'usine: usinage, tôlerie, presses... Elles n'ont pas été pour autant l'application d'une politique officielle de l'entreprise, mais le fruit d'initiatives locales de chefs d'atelier ou de département. Il faudra du temps à la Direction et à l'ensemble des dirigeants de l'entreprise pour connaître et comprendre la portée de ces nouvelles organisations du travail.

L'automatisation a également joué un rôle important, mais d'une manière paradoxale, par ses contre-performances. Censée apporter productivité, flexibilité et qualité, elle a provoqué dans la première moitié des années quatre-vingt de nombreux arrêts de production et des problèmes de qualité. À l'origine de ce manque de fiabilité et de la lenteur pour le résorber, on trouve de nombreuses causes: la méconnaissance des problèmes quotidiens de fabrication de la part des concepteurs, la volonté de procéder à des sauts technologiques pour atteindre d'un coup des performances élevées, le mode de calcul de la rentabilité des investissements qui privilégie la réduction des effectifs, la faiblesse des liens entre usines et méthodes centrales à cette époque, l'opacité et la complexité inutiles des premières machines rendant difficile leur fiabilisation, des techniciens et ingénieurs de conception moins souvent issus des usines par promotion interne, et plus fréquemment recrutés directement à partir des Ecoles d'ingénieurs et des BTS. La participation active des conducteurs et des ouvriers d'entretien a donc été nécessaire pour analyser les problèmes et trouver des solutions. Le travail en groupe et la collaboration fabrication-entretien se sont alors imposés comme une évidence.

Dès 1982, quatre formes de travail en groupe ont pu être observées. Leurs différences tenaient à l'histoire propre de l'usine, voire de l'atelier où elles avaient vu le jour, et d'appréciations différentes quant aux problèmes que l'automatisation allait poser.

La première formule est apparue à l'usine du Mans, qui, on l'a vu, avait introduit le travail en module pour le montage de certains organes mécaniques, puis avait conçu un travail en groupe dans les ateliers d'usinage. Lors de l'implantation de lignes automatisées, la Direction de cette usine a décidé d'appliquer systématiquement cette forme d'organisation du travail. D'anciens ouvriers non-qualifiés ont été formés pendant quatre mois pour devenir des « conducteurs » de lignes de machines automatisées. Pour comprendre le changement de démarche et de préoccupation par rapport aux années soixante-dix, il est intéressant de relater les débats qui ont eu lieu alors.

¹ Freyssenet M., « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », *Sociologie du travail*, n°4, 1984, pp 422-433. Voir aussi pour les tôleries installées postérieurement à cette période, Christophe Milder, Florence Charue, « Un processus d'apprentissage à la française: la robotisation des tôleries automobile », *Colloque « Organization of work and technology: implications for international competitiveness »*, Bruxelles, 31 mai-1 juin 1990, 27 p.

À l'occasion de la mise en place de moyens de production automatisés et intégrés pour le lancement de la R9, l'usine du Mans a cherché, tout à la fois, à « pousser encore plus loin la qualification des opérateurs », à répartir sur l'ensemble du groupe le « supplément de qualification » et non à le concentrer sur un individu, à sanctionner cette évolution par la création d'une nouvelle classification, et à faire admettre la nouvelle norme de production: « profiter de cette promotion pour obtenir un accord formalisé sur le travail continu des moyens, bien que ce dernier aspect soit indépendant de la qualification ».

La Direction a donc proposé de constituer une catégorie nouvelle d'ouvriers de fabrication qui assumeraient en groupe la marche continue (malgré les absences et en minimisant les temps d'arrêt) des machines automatisées en se répartissant à tour de rôle aussi bien les manutentions, les chargements-déchargements, certaines tâches parcellisées restantes comme l'ébavurage, que les pré-réglages et les changements d'outils, tous les contrôles visuels et dimensionnels, et certains travaux d'entretien. Elle a estimé le coefficient de qualification d'un tel type de travail à 195 points, ce qui correspondait à Professionnel 2ème niveau, classification qui n'existait pas alors en Fabrication, mais seulement en Entretien. Elle a voulu au départ dispenser une large connaissance technique (emboutissage, mécanique, montage, moulage) aux ouvriers accédant à cette nouvelle catégorie, pour qu'ils puissent être transférables le cas échéant, d'un secteur à un autre.

Les discussions avec la Direction Centrale du Personnel et des Relations Sociales (DCPRS) de Renault, seule habilitée à décider la création d'une classification nouvelle, ont porté sur la réalité de la compétence requise et sur les critères d'attribution de la nouvelle classification. Le « niveau d'intelligence générale, technique et pratique » nécessaire ne lui a pas paru alors suffisamment démontré au point de justifier la classification Professionnel 2ème niveau. La DCPRS craignait que cette surestimation ne fasse l'objet de contestation ultérieure de la part d'autres catégories et de revendication de reclassement.

Deux solutions ont été discutées. La contestation serait impossible, si les ouvriers de la nouvelle catégorie sont d'authentiques Professionnels 2ème niveau, possédant donc une qualification réelle et reconnue en mécanique ou électricité. Mais il est apparu difficile et coûteux de faire accéder des ouvriers non-qualifiés jusqu'à ce niveau de compétence. La solution d'affecter de jeunes professionnels d'entretien, donc ayant le niveau scolaire requis, à la conduite des unités automatisées a été également envisagée. Mais elle a paru présenter deux inconvénients: ces professionnels risquaient de trouver leur travail sous-qualifié par rapport à leur compétence et de manquer rapidement de motivation, les ouvriers non-qualifiés n'auraient pas de possibilité de carrière et seraient massivement touchés par la réduction des effectifs induite par l'automatisation.

La solution retenue a été de recruter les « conducteurs » parmi les ouvriers non-qualifiés en faisant dépendre l'accès à la nouvelle catégorie de la réussite d'abord à des tests psychotechniques puis à un examen théorique et pratique après une formation de 4 mois, de l'acceptation de certaines conditions (travail en continu, travail en 3x8, nouvelles tâches à effectuer, travail en groupe etc.) et de l'affectation à une installation précise.

Cette formule de travail en groupe est donc la résultante de plusieurs préoccupations: offrir des possibilités d'emploi à un certain nombre d'ouvriers non-qualifiés, les autres devant voir leur poste de travail supprimé au fur et à mesure de la diffusion de

l'automatisation ¹; offrir à ces mêmes ouvriers une classification de Professionnel en échange de l'acceptation d'un travail polyvalent fait de tâches habituellement classées à des niveaux différents et de faire fonctionner en continu les lignes de fabrication.

La deuxième formule, mis en place dans une tôlerie robotisée, a consisté à proposer à des ouvriers d'entretien (Professionnels et Techniciens) d'être conducteurs de ligne pendant une durée déterminée et de s'engager sur un taux d'arrêt et sur la qualité. La réversibilité du choix et la promesse d'une promotion plus rapide ont permis de dégager des volontaires. Mais soumis à la pression du chef de fabrication de dépanner rapidement pour réaliser le plan de production et ne pas bloquer l'atelier, ils n'ont pu dans cette fonction de conducteur exercer vraiment leur compétence et s'organiser pour dépanner aussi en profondeur et rechercher les causes premières des pannes pour les éliminer. Une équipe de maintenance distincte a dû être maintenue.

La troisième formule a vu le jour également dans une tôlerie robotisée, mais localisée dans une autre usine. Des ouvriers de fabrication, effectuant un travail non-qualifié, mais ayant un diplôme scolaire technique, ont été formés à plein temps pendant un an à la conduite et au dépannage des lignes robotisées. Organisés en équipe de cinq personnes sans chef d'équipe, ils ont reçu une classification équivalente à Professionnel 3ème niveau. Aucun agent de maintenance n'était prévu pour leur venir en aide.

La dernière formule a été adoptée dans une troisième tôlerie où la maintenance, le contrôle-qualité et les méthodes avaient été placés sous l'autorité du chef de département. Chaque ligne robotisée était conduite par une équipe mixte fabrication-maintenance, composée d'un agent technique, chef de ligne, d'un électromécanicien et de trois conducteurs (anciens ouvriers de fabrication non-qualifiés, classé Professionnel 2ème niveau après sélection et formation de quatre mois). La répartition des tâches entre eux n'était pas rigide, de telle sorte que les conducteurs étaient parfois associés aux activités de dépannage en profondeur, voire aux modifications effectuées par l'agent technique et l'électromécanicien. Cette formule a été de loin la plus originale et potentiellement la plus féconde. Elle réalisait un bon compromis entre la nécessité de dépanner rapidement sans pour autant reporter à plus tard la recherche des causes et les opérations de fiabilisation.

Renault découvrira la richesse des initiatives prises dans ses différentes usines à l'occasion d'une opération lancée en 1983 par la Direction Générale pour mobiliser toutes les énergies afin de faire face à la grave crise qui s'annonçait. Cette opération a pris le nom de « Mutations Industrielles et Dynamique Sociale », MIDES. Dans sa présentation, il était dit: *« les performances de l'entreprise sont directement liées à son organisation, à sa gestion, aux prix et à la qualité de ses produits et services qu'elle met sur le marché. Aujourd'hui, l'expérience nous montre que ces paramètres sont largement conditionnés par le dynamisme des relations de travail et par la qualité de vie dans l'entreprise »*. La Direction de l'entreprise a proposé à « toutes les bonnes volontés » et aux organisations syndicales de participer à un processus collectif d'analyse et de réflexion sur les mutations technologiques, sociales, économiques, commerciales, à venir.

¹ Le recours à des ouvriers d'entretien pour conduire les lignes automatisées aurait obligé à embaucher des ouvriers de cette catégorie et à devoir réduire encore plus fortement et plus rapidement le nombre d'ouvriers de fabrication non-qualifiés. Le contexte social de cette usine et les problèmes aigus de reclassement que cela aurait posé rendaient difficile cette solution.

Ce vaste débat va notamment faire émerger au niveau de l'ensemble de l'entreprise de nouveaux concepts : l'unité de base de production (300 personnes), conçu comme la cellule de base de l'activité industrielle, composée de cellules élémentaires (8 à 10 personnes), la « nouvelle fonction ouvrière », une structure d'entreprise permettant la circulation rapide de l'information, la formation conçue comme un investissement, les techniques devant répondre aux aspirations et attentes du personnel en matière de contenu du travail...

La dynamique de cette discussion organisée et paritaire sur les problèmes et l'avenir de l'entreprise a été arrêtée par la crise financière de Renault en 1984 et la démission du Président Directeur Général de l'époque. Toutefois l'idée du travail en groupe, redéfinie à partir de l'expérience des ateliers automatisés, commencera à convaincre ceux qui étaient réticents ou opposés au travail en module. Elle était devenue acceptable à partir du moment où elle était dissociée conceptuellement de la remise en cause de la production en flux sous la forme de la chaîne de montage ou de la ligne automatisée.

3. La diffusion et l'homogénéisation des formes de travail en groupe à partir de la deuxième moitié des années quatre-vingt

Plusieurs facteurs ont joué dans la diffusion et l'homogénéisation des formes de travail en groupe. Les objectifs drastiques de réduction d'effectifs fixés par la Direction à partir de 1985 ont été un premier facteur puissant en faveur de la polyvalence, de la polyfonctionnalité et du travail en groupe, dans la mesure où elles permettaient de supprimer nombre de remplaçants, de « régleurs », de contrôleurs et de retoucheurs, et une part non négligeable du premier encadrement.

L'automatisation-intégration, en se généralisant à l'usinage, à l'emboutissage, à la soudure, à la peinture et en commençant à être appliquée à l'assemblage, a été un second facteur de diffusion. Dans le même temps, les différentes formes de travail en groupe qui avaient vu le jour ont commencé à converger. L'équipe homogène de conducteurs, anciens ouvriers non-qualifiés, assurant à tour de rôle les tâches et les fonctions nécessaires au fonctionnement des lignes intégrées de fabrication, s'est imposée dans les usines de mécanique. Elle a pu le faire d'autant plus facilement qu'elle est apparue adéquate au type d'automatisation mise en oeuvre, celle-ci permettant par la simplification des fonctions de réglage, contrôle, repérage et dépannage rapides de les confier à des opérateurs formés en quelques mois à la conduite. Dans les ateliers de soudure robotisés, les équipes de conduite formées uniquement d'ouvriers de maintenance ont disparu au profit d'équipes similaires à celles qui ont prévalu à l'usinage. Le décalage était trop grand entre le travail à faire et les compétences. La formule de l'équipe constituée d'anciens ouvriers de fabrication, mais scolairement diplômés, ayant été formés pendant un an à la conduite et au dépannage, n'a pas été suffisante pour rendre inutile l'intervention d'ouvriers de maintenance. Quant à la forme la plus évoluée, celle des équipes mixtes fabrication-maintenance des ateliers robotisés de soudure, elle a rencontré deux problèmes. Le premier a été la réduction des effectifs entraînée par le travail de fiabilisation effectué par les équipes elles-mêmes. L'absence d'accord de la Direction pour garantir l'emploi a provoqué une réticence grandissante de la part des membres des équipes à continuer à participer à cette activité. Celle-ci est devenue dans le même temps plus difficile à effectuer. La poursuite de l'automatisation dans la voie du diagnostic automatique pour dépannage rapide et l'opacité grandissante des machi-

nes ont en effet rendu plus difficiles encore la recherche et l'analyse des causes premières des incidents par les équipes de conduite elles-mêmes. Aussi, sont-elles devenues de plus en plus des équipes composées uniquement de conducteurs, anciens ouvriers non-qualifiés formés seulement à la conduite et au petit dépannage.

Le troisième facteur a été l'instauration de nouvelles relations professionnelles. Jusqu'en 1984, la Direction de Renault avait privilégié la CGT, syndicat majoritaire, dans ses rapports avec les organisations syndicales. Avec la crise, la nouvelle Direction a estimé que ce syndicat constituait un obstacle au redressement. Elle décida d'en réduire la puissance et l'influence et de négocier avec les autres organisations syndicales. Après les tensions et les conflits dus aux licenciements et aux suppressions d'emploi des années 1985 à 1987, elle chercha en même temps à promouvoir une politique de ressources humaines s'inscrivant dans les choix stratégiques de l'entreprise. Des groupes paritaires Direction-Syndicats se réunirent fin 1988. Leurs travaux débouchèrent sur des négociations concernant les qualifications, l'aménagement du temps de travail, l'organisation du travail, la formation et l'orientation professionnelle. Il en résulta plusieurs accords: notamment un accord sur les qualifications en atelier automatisé et surtout « l'Accord à vivre » définissant les nouveaux principes des rapports contractuels entre l'entreprise et ses salariés. « L'accord à vivre » affirme que Renault veut asseoir sa réussite sur la compétence du personnel et la pertinence de l'organisation. Un plan de professionnalisation des ouvriers de fabrication en découlera, alors qu'ils sont déjà tous classés « professionnels de fabrication » à la suite des mesures de reclassement décidées en 1981. Le groupe de travail est vu alors par les signataires des différents accords comme le cadre et le moyen pour développer à la fois la compétence des ouvriers et la performance de l'entreprise, y compris dans les ateliers d'assemblage à la chaîne.

L'assemblage a été automatisé chez Renault plus que chez d'autres constructeurs ¹, notamment japonais, mais il est resté très majoritairement manuel. La Direction du personnel qui avait soutenu, mais sans convaincre, le travail en module dans les années soixante-dix, considère aujourd'hui que le travail à la chaîne est incontournable pour des raisons économiques, la réussite japonaise ayant valeur de preuve. Mais elle estime qu'il a connu des modifications profondes qui en changeraient la nature. La modularisation des véhicules, la possibilité de préparer hors chaîne des sous-ensembles, l'automatisation des opérations les plus contraignantes, les postes de travail plus ergonomiques le rendraient beaucoup plus acceptable. Surtout, le travail en groupe qui ajoute à la polyvalence des opérateurs déjà ancienne chez Renault des fonctions de contrôle, de gestion et d'entretien et une autonomie relative, ferait perdre au travail à la chaîne une partie de son caractère contraignant, parcellisé et de pure exécution ².

Le quatrième facteur a été l'adoption par le management de la « Qualité totale ». À partir 1987, la Qualité est l'axe stratégique de Renault. Le Directeur de la Qualité devient membre du Comité de Direction de l'entreprise. L'Institut Renault de la Qualité est créé en 1988. Son objectif est de former aux outils, techniques et démarches de la « Qualité totale ». Lors du lancement de la R19, le Directeur de la Qualité ne donne pas son accord pour la commercialisation, la qualité étant jugée insuffisante. Un tel refus a été un choc pour l'entreprise. Il a signifié pour l'encadrement de tout niveau l'obligation d'un changement profond de méthode de travail. En ce qui concerne les

¹ Le taux d'automatisation est évalué à 20% en 1992.

² Tijou R., « La chaîne de montage: maillon faible de l'industrie de grande série? », *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, octobre 1991, pp 79-82.

usines, la participation des opérateurs à l'amélioration de la qualité et des performances exigeait de trouver une organisation permettant de les faire adhérer à cette démarche et de les responsabiliser. Elle impliquait également de redéfinir les rapports hiérarchiques et le rôle des contremaîtres. Une meilleure connaissance de l'expérience japonaise a permis alors de comprendre que le groupe de travail était la forme d'organisation qui pouvait favoriser la participation et la responsabilisation des ouvriers.

C'est ainsi que les UET sont devenues la forme unifiante et homogénéisante du travail en groupe pour les ouvriers travaillant sur chaîne ou conduisant des lignes automatisées, en lui donnant une définition et des objectifs économiques et sociaux précis.

Le Chef d'Unité a une responsabilité hiérarchique et ne produit pas lui-même. Il n'est pas un opérateur parmi les autres comme dans l'équipe suédoise ou dans le groupe japonais. L'unité est d'une taille relativement importante, 20 personnes, même si celle-ci varie suivant les cas. Le Chef d'Unité passe donc du temps à des tâches de gestion du personnel.

Dans les ateliers de montage, le travail du groupe s'effectue sur des chaînes mobiles aux tâches taylorisées. Le découpage des opérations reste de la responsabilité des Méthodes, même si parfois les opérateurs sont consultés, à la différence des groupes japonais qui réalisent eux-mêmes l'équilibrage des postes en leur sein. Les opérateurs sont formés à la polyvalence et sont classés « Professionnel de Fabrication » niveau 1 ou 2 selon leur capacité à tenir les différents postes de la chaîne et d'assumer quelques fonctions annexes. Mais par suite de temps de cycle courts, les opérateurs n'ont pas la possibilité de remplir ces fonctions, à l'exception de l'autocontrôle qui consiste en la déclaration « bon au poste ». S'il repère un défaut, il appelle un intervenant qui est chargé de le faire disparaître. C'est un Assistant Technique d'Unité qui s'occupe des problèmes de qualité, et d'outillage, de la formation à la polyvalence, et des rapports avec la maintenance. Le Chef d'Unité s'occupe des relations entre l'amont et l'aval de son secteur selon des procédures formalisées qu'il déclenche lui-même. L'Unité n'a pas d'objectifs budgétaires et n'a pas de budget propre. L'évaluation des opérateurs se fait annuellement par entretien, et occasionnellement en cas de défauts trop fréquents. Il existe un intéressement financier aux résultats, calculés pour l'ensemble de l'usine, dans le cadre d'un accord annuel signé par les syndicats. L'animation de l'Unité est assurée par le Chef d'Unité à travers une présentation des indicateurs de performance au moment des pauses, et des groupes de résolution de problèmes ponctuels. La maintenance reste nettement distincte de la fabrication, au point d'être elle-même organisée parfois en UET.

Dans les ateliers d'usinage, lorsque les machines sont automatisées et que les opérateurs n'ont pas à effectuer le chargement et le déchargement des pièces à chaque cycle de la machine, ces derniers assument plus facilement des tâches de maintenance, qui se limitent toutefois normalement au nettoyage, au graissage, et au petit dépannage après arrêt automatique de la machine. Leur activité correspond mieux à la définition du Professionnel de Fabrication, que celle des opérateurs en atelier de montage. On assiste encore à quelques tentatives pour faire émerger une nouvelle figure ouvrière, celle de l'exploitant, fusionnant les tâches de fabrication et de maintenance. Mais elles demeurent limitées et ne sont pas officialisées, les résistances étant très fortes.

Conclusion

Le travail en groupe est apparu chez Renault comme une tentative de réformer le travail, mais il a été contesté tant qu'il remettait en cause les principes industriels de base que sont la décomposition du travail en opérations additives et le flux continu. L'enrichissement du travail et la création d'une carrière professionnelle pour les ouvriers non-qualifiés sont toutefois restés une préoccupation. Avec le type d'automatisation choisi, de nouveaux problèmes sont apparus: travail en continu, tâches hétérogènes et n'occupant pas une personne à plein temps, dépannage rapide. Le travail en groupe a été alors vu comme pouvant permettre de faire admettre ces nouvelles normes de travail dans les ateliers automatisés et d'offrir un travail enrichi et une carrière ouvrière. La réussite de certaines des organisations mises en place, l'expérience japonaise, la nécessité de mobiliser le personnel pour améliorer les performances et de nouer de nouvelles alliances avec les syndicats ont conduit à la décision de généralisation du travail en groupe à tous les ateliers, automatisés ou non. Ce faisant, la définition qui en est donnée et l'application qui en est faite tendent à faire disparaître des formules plus audacieuses mises en place au début des années quatre-vingt, tant du point de vue de la fonction d'animateur de groupe que de relation avec la maintenance.

Alors que le travail en groupe a été et demeure pour les constructeurs japonais un des moyens pour obtenir des salariés qu'ils participent à l'accroissement de la productivité de la qualité et de la flexibilité et non pour répondre à une désaffection vis à vis du travail industriel (à laquelle ils ont à faire face aujourd'hui), la préoccupation d'enrichir le travail et d'offrir une carrière ouvrière reste chez Renault une des dimensions essentielles du choix fait pour cette forme d'organisation du travail, même si d'autres considérations et impératifs sont venues la conforter, la redéfinir et la justifier aux yeux de tous.

La dynamique organisationnelle et sociale qui pourrait être engendrée par les UET et qui est souhaitée par quelques dirigeants rencontrera toutefois une limite. Si elle venait à remettre en cause les principes industriels de base d'additivité et de linéarité, ce qui devrait être la conséquence logique de la recherche des causes premières des dysfonctionnements de la production séquentielle ¹, elle déclencherait un débat difficile au sein de l'entreprise comme dans les années soixante-dix.

Bibliographie

- Coriat B., « La recomposition de la ligne de montage et son enjeu: une nouvelle 'économie' du contrôle du temps », *Sociologie du Travail*, 1978, pp 19-31.
- Couvreur E., « Comparaison du travail en groupe dans une usine Renault et dans une usine Volvo », *Document Renault*, 1993, 30 p.
- Freyssenet M., « Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'oeuvre : les cas Renault et Fiat », Paris, CSU, 1979, 433 p.

¹ Freyssenet M., « Volvo-Uddevalla, analyseur du fordisme et du toyotisme », *Actes du GERPISA*, Paris, mars 1994, n° 9.

- Freyssenet M., « Évolution du contenu et de l'organisation du travail d'usinage ». CSU. Paris, 1984, 84 p.
- Freyssenet M., « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », *Sociologie du travail*, n°4, 1984, pp 422-433.
- Freyssenet M., « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique », *Sociologie du travail*, Paris, 1992/4, pp.469-496.
- Freyssenet M. « Volvo-Uddevalla, analyseur du fordisme et du toyotisme », *Actes du GERPISA*, mars 1994, n°9.
- Midler C., « L'organisation du travail et ses déterminants. Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile », Thèse de 3ème cycle, Paris 1, 1980, pp 24-26.
- Midler C., Charue F., « Un processus d'apprentissage à la française: la robotisation des tôleries automobile », *Colloque « Organization of work and technology: implications for international competitiveness »*, Bruxelles, 31 mai-1 juin 1990, 27 p.
- Tijou R., « La chaîne de montage: maillon faible de l'industrie de grande série? », *Gérer et comprendre. Annales des Mines*, octobre 1991, pp 79-82.