

Colloque franco-allemand « La production 'au plus juste' dans les entreprises allemandes et françaises. Imitation du modèle japonais ou voie spécifique? », Philipps-Universität, Marburg, 12-13 Octobre 1994

# **LA DIFFUSION DU TRAVAIL EN GROUPE EN FRANCE Deux cas : Renault et la RATP**

Freyssenet Michel  
CNRS, GERPISA, Paris

**EST-CE UN SIGNE MANIFESTE  
DE L'ADOPTION DES « MÉTHODES JAPONAISES »  
ET DE LA CONVERGENCE DES FIRMES VERS LA  
« PRODUCTION AU PLUS JUSTE »?**

**LE TRAVAIL EN GROUPE  
A UNE LONGUE HISTOIRE EN FRANCE**

**IL EST NÉCESSAIRE DE LA CONNAITRE POUR  
COMPRENDRE LES TRAITS PARTICULIERS  
ET LES DEVENIRS POSSIBLES  
DU TRAVAIL EN GROUPE**

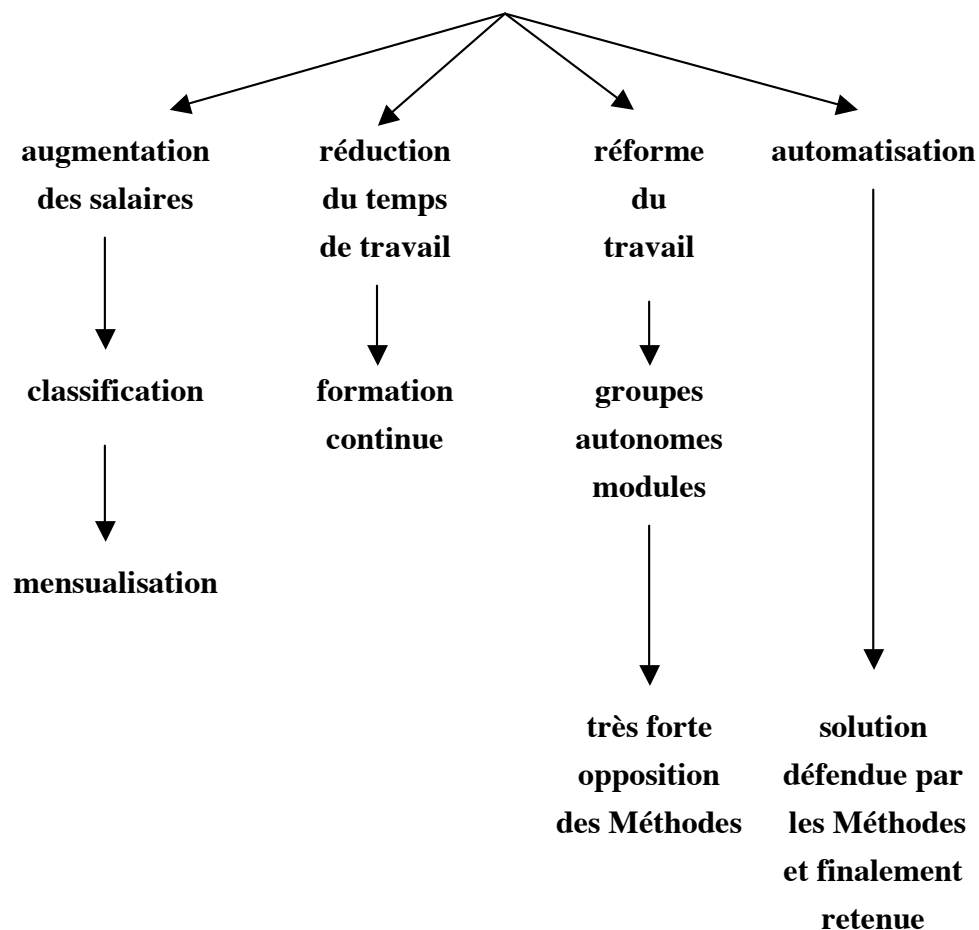
Freyssenet M., **Le travail en groupe en France. Deux cas : Renault et la RATP. Neuf transparents pour l'exposé oral**, Colloque franco-allemand « La production 'au plus juste' dans les entreprises allemandes et françaises. Imitation du modèle japonais ou voie spécifique? », Philipps-Universität, Marburg, 12-13 Octobre 1994. Édition numériques : freyssenet.com, 2007, 70 Ko, ISSN 7116-0941.

# RENAULT

1ère phase  
les années 70

## CRISE DU TRAVAIL

Quatre réponses

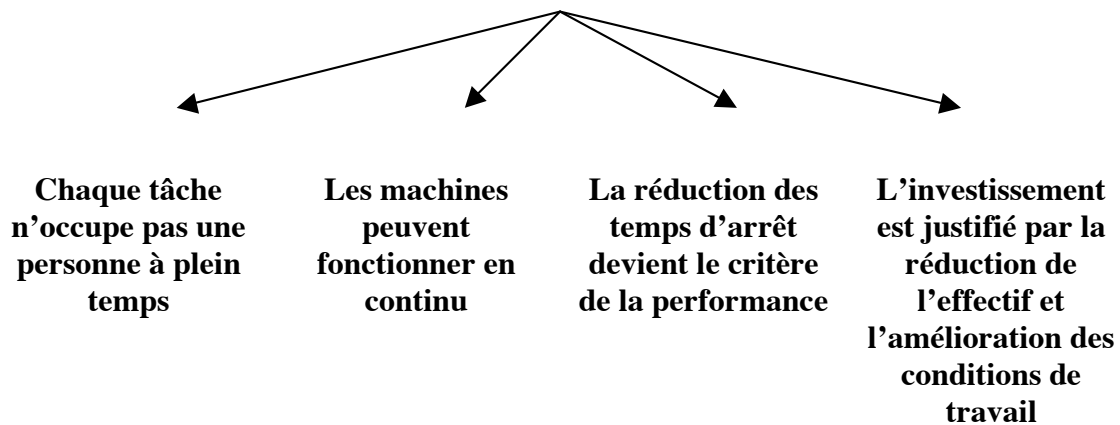


2ème phase

1979-1990

## AUTOMATISATION

Forme sociale choisie



opportunité saisie par  
les défenseurs du travail en groupe  
pour relancer ce type d'organisation

Multiplés initiatives

grande variété de formes  
de travail en groupe

acceptées parce que ne remettant pas en cause  
les principes de décomposition/recomposition du travail  
et de mise en ligne de la production

résultats positifs du point de vue de la performance

**Mais ARRÊT DE LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE**

Freyssenet M., **Le travail en groupe en France. Deux cas : Renault et la RATP. Neuf transparents pour l'exposé oral**, Colloque franco-allemand « La production 'au plus juste' dans les entreprises allemandes et françaises. Imitation du modèle japonais ou voie spécifique? », Philipps-Universität, Marburg, 12-13 Octobre 1994. Édition numériques : freyssenet.com, 2007, 70 Ko, ISSN 7116-0941.

**3ème phase  
depuis 1991**

**Généralisation du travail en groupe  
les UET  
(unités élémentaires de travail)**

**origines de la décision**



- **légitimation par le succès des méthodes japonaises**
- **convergence d'intérêts différents pour cette forme**

**(intervention rapide pour les Méthodes  
polyvalence et réduction d'effectif pour la Fabrication  
enrichissement, autonomie et carrière pour la DRH)**

**caractéristiques des UET**



**groupe de 20 ouvriers  
polyvalents et pratiquant l'autocontrôle  
réalisant un produit complet  
dirigé par un chef hiérarchique**

## **Constats et Analyse des UET**

- individualisme accru sur chaîne**
- résistance à la polyvalence**
- contradiction entre le découpage du process  
et les UET**
- contradiction naissante entre  
la structure des UET  
et la poursuite de la réduction des effectifs**
- abandon de certaines formes de travail en groupe amorçant un  
début d'inversion de la division intellectuelle du travail**
- les UET comme moyen pour introduire et diffuser  
la division intellectuelle  
du travail de maintenance**

# LA RATP

## La maintenance du matériel roulants (métro et RER)

**1ère étape  
(années 70)**

**REMPLACEMENT (OU TRANSFORMATION)  
DES OUVRIERS PROFESSIONNELS  
(électriciens, ajusteurs, monteurs, carrossiers...)  
EN MÉCANICIENS D'ENTRETIEN (M.E.)  
POLYVALENTS**

### ORIGINES



**cycles d'entretien  
préventif  
pré-déterminés  
à exécuter**



**conception des trains  
(modules et pièces standard)**

### RÉACTIONS



**- refus des professionnels  
de devenir  
des polyvalents**

**- opposition  
des syndicats**

**- tensions  
avec la maîtrise**

**2ème étape  
1980-82**

**Initiative de quelques cadres et syndicalistes  
pour faire du travail du Mécanicien d'Entretien un vrai métier**



**confier à un groupe l'entretien complet d'un train**



**création des UPE (Unité de Production Élémentaire)  
avec un animateur choisi par les membres du groupe**

**RÉACTIONS**



- **méfiance des syndicats  
toujours opposés aux ME**
- **réticence de la Direction  
et d'une part de l'encadrement**

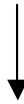
**BILAN**



- **succès  
des expériences**
- **mais le travail  
en groupe  
ne se diffuse pas**
- **le nombre de ME  
reste réduit**

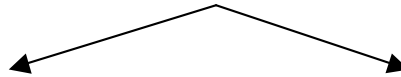
**3ème étape  
1983-1994**

**Généralisation  
des UPE et des ME**



**conjonction d'intérêts  
direction-syndicats**

**la fonction d'animateur devient un grade**



**pour les syndicats**

**pour la Direction**

**- moyen de prolonger  
la carrière ouvrière**

**- moyen d'inciter  
à devenir ME**

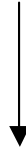
**- généralisation  
à d'autres secteurs  
de maintenance**

**- moyen de réduire  
les effectifs grâce aux UPE**



## **LA DYNAMIQUE A ÉTÉ ARRÊTÉE**

**Les UPE ont été transformées en  
« UPE hiérarchisées » ou en « UPE fictives »**



**surtout  
en raison de sa contradiction  
avec la conception des trains  
et de leur maintenance**



**Le dépannage devient également  
réalisable  
par des ME  
aujourd'hui**

**sanction de l'évolution :  
les UPE  
sont dirigées par  
le premier échelon de l'encadrement**

**Paradoxalement les UPE  
auront été un des instruments  
de la poursuite de la « division de l'intelligence du travail »  
de maintenance des matériels roulants à la RATP  
et de réintroduction des rapports hiérarchiques**