l'innovation en France

Jean-Pierre Dumont

Le Centre National du Patronat Français avait annoncé en 1972, lors de ses assises de Marseille, que le temps était venu de « corriger les erreurs de Taylor et d'enrichir le travail de tous les Charlots des temps modernes ». Après vingt années de croissance et un demi siècle de fabrication en série, après mai 1968 et la révolte des O.S. où en est-on ?
On recense aujourd'hui en France 2000 cas d'amélioration des conditions de travail, qui intéresseraient près d'un million de salariés. Est-ce bien la réalité ? Jean-Pierre Dumont, journaliste au « Monde », dresse un tableau des points positifs ou négatifs qui montrent une évolution de la situation du travail en France.

Extraits d'un article paru dans « Le Monde » (14 et 15/10/77).

L'information, la formation, la concertation, bases premières d'une politique qui veut aboutir à une restructuration des tâches, ont donné lieu effectivement à de nombreuses réalisations. De la petite entreprise, telle la quincaillerie Rigolot employant quinze salariés à Chateau-du-Loir, jusqu'aux grandes firmes nationales et multinationales, les stages, les réunions d'échanges par petits groupes de cadres ou élargies aux ouvriers, se multiplient. Dans la métallurgie, plus de trois cents ERACT (équipes de recherche en amélioration des conditions de travail) ont été créées sur l'initiative de l'U.I.M.M. Structures souvent parallèles aux institutions légales, qui elles sont ouvertes aux syndicats, les ERACT, animés par la hiérarchie, renouent les liens entre la direction et le personnel d'atelier, sans intermédiaire, et débouchent sur des réalisations concrètes.

Le renforcement de la sécurité et l'amélioration de l'environnement des postes de travail sont les domaines où les réalisations ont le plus progressé, notamment en ce qui concerne la réduction du bruit. Il s'agit très souvent d'aménagements apparemment peu spectaculaires, et pourtant souvent coûteux et efficaces pour la protection des salariés. Efforts multiples chez Peugeot, par exemple. Lorsqu'on feuillette une brochure interne de cent vingt pages qui présente de nombreuses photos d'ateliers ou de machines avant et après l'amélioration, on est surpris par l'importance des modifications apportées : de l'insonorisation acoustique de rectifieuse Vournard, à l'installation de protecteurs sur des tours.

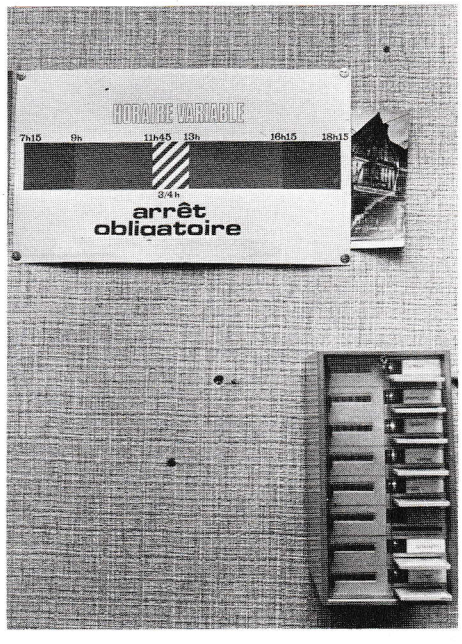
Lorsqu'on visite une petite entreprise comme l'usine de tolerie Boissard à Goussainville (Val d'Oise) près de l'aéroport de Roissy, on apprécie les énormes efforts d'insonorisation entrepris qui « constituent une innovation dans la profession » et l'on remarque la propreté des ateliers obtenue grâce à une astuce : l'implantation en sous-sol dans les allées, de « fosses à déchets » où les ouvriers viennent déposer les innombrables chutes de tôles, source, auparavant, de coupure ou de chute, lorsqu'elles s'amoncelaient en vrac autour des machines.

L'aménagement du temps de travail est sans doute le thème d'amélioration qui a donné lieu au plus grand nombre de réalisations. 12 000 entreprises ou établissements ont mis en place des systèmes d'assouplissement de la durée du travail. Encore réduites, certaines expériences permettent aux salariés âgés de passer progressivement de l'activité à la retraite : chez Gilette France (1 100 salariés) à Annecy, le salarié âgé de cinquante huit ans bénéficie, jusqu'à son départ de l'usine, de quarante-six semaines de congé ; à Limoges, chez Legrand (appareillage électrique) les personnes de plus de soixante ans, peuvent selon leur âge et leur ancienneté, réduire leur activité de 15 à 50 % avec une garantie de ressources égale à 90 % du dernier salaire.

Réservés le plus souvent aux employés, et limités à la semaine, les horaires variables donnent lieu à quelques expériences plus innovatrices, dans les ateliers d'Honeywell-Bull, chez I.B.M. près de Bordeaux, en dépit du travail en deux équipes ; aux Laboratoires Servier à Orléans, chez Seb, dans plusieurs établissements d'assemblage, chez Legrand à Antibes, etc. Possibilité aussi de se libérer entièrement le mercredi ou un vendredi après-midi par mois, voire par semaine, dans les ateliers d'I.B.M., de Legrand, Delalande-Sandoz, Ciba-Geigy, comme dans la petite société Allinz-Vie, qui n'emploie que 33 personnes.

La restructuration des tâches.

Objectif beaucoup plus ambitieux, elle progresse en revanche plus lentement et connaît



parfois des déboires. La première solution, l'élargissement des tâches, consiste à rendre l'ouvrier polyvalent et à augmenter le nombre des opérations qu'il effectue, en un temps d'intervention accru de quelques secondes à plusieurs dizaines de minutes. Toutes les entreprises automobiles se sont lancées dès 1970 dans des opérations d'élargissement et s'efforcent d'étendre, à petits pas, cette formule.

Chez Peugeot, pour l'ensemble des usines du groupe, le nombre de salariés concernés par des actions de restructuration du travail est passé de 866 en 1974 à 1572 (dont 665 au lieu de 504 pour l'enrichissement). Progrès relatif face aux effectifs des automobiles Peugeot (61 000 salariés).

Autre exemple, la Saviem : sur 10 310 ouvriers, 1 656 travaillent à des « postes enrichis » au lieu d'une centaine il y a 5 ans. Dans certaines usines on casse la grande chaîne pour la réduire en « mini-lignes » de 15 à 20 personnes où le temps d'intervention de l'ouvrier passe de 3 à 4 minutes à environ un quart d'heure. Tel est le cas de l'usine I.B.M. à Boigny, où les ouvriers assemblent les machines à écrire et contrôlent la qualité du produit. Ailleurs les salariés travaillent en modules ou en groupes semi-autonomes. De telles expériences sont menées à B.S.N., Saint-Gobain, Rhône-Poulenc, Télémécanique, Radiotechnique, etc...

Chez Merlin-Gérin le nombre des ouvriers concernés par le travail en petits groupes est passé de 100 en 1973 à 600 en 1977, soit environ 80 groupes répartis en 12 unités différentes produisant aussi bien des petits disjoncteurs basse tension comme à Alès (Gard) et à Montmélian (Savoie) ou des appareils électroniques comme à Grenoble. Autre exemple à Boulogne-sur-Mer celui de la C.G.C.T. (construction téléphonique, 1 200 personnes) : depuis 1975, 13 groupes autonomes d'environ 7 salariés chacun ont été mis en place ; au lieu d'être alignés sur un « tapis de distribution » et d'être ainsi « enchaînés », les ouvriers travaillent autour d'un plateau circulaire, et le groupe s'organise lui-même pour réaliser la totalité des opérations.

Suppression du travail à la chaîne

Le travail à la chaîne peut être aussi supprimé assez aisément quand il s'agit de la production d'appareils pas trop encombrants. C'est le cas de Burroughs (calculatrices) à Villers Ecalles ; aussi celui de l'usine Seb dans les Vosges où, depuis un an, une cinquantaine d'ouvriers montent entièrement des grille-pain en une douzaine de minutes.

C'est encore le cas à l'usine de la Société française de mécanique, à Douvrin, où vient d'être inauguré un atelier-jardin : dans ce bâtiment en « U » au milieu duquel ont été plantés des arbustes, les ouvriers travaillent en groupes de 10 à 12 personnes pour monter le moteur 829 de la 20 T.S. Il y a dix ans, on aurait installé une chaîne traditionnelle.

Toutefois, une opération inverse peut être conçue : c'est le cas de l'usine S.K.F., de Fontenay-le-Comte en Vendée : la fabrication des roulements à billes en « petites colonies » séparées où les ouvriers exécutaient des tâches parcellaires, a été transformée, en une vaste chaîne automatisée, où les salariés, devenus polyvalents, exécutent des tâches enrichies.

Encore limitées, ces expériences sont menées avec prudence dans la mesure où elles ne répondent pas toujours aux besoins des ouvriers.

Un bilan assez positif

A la Compagnie industrielle d'appareils électro-ménagers (CIAPEM), à Lyon, la possibilité offerte aux ouvrières de parcourir toute la chaîne (au lieu d'être fixées à un endroit) et de monter complètement un sous-ensemble de machine à laver en dix minutes a été rejetée par une partie du personnel qui estimait que « l'effort intellectuel demandé n'était pas en rapport avec le niveau de rémunération » et que l'intérêt du travail demeurait très faible.

Progression lente et sinueuse également chez Renault. Aux usines du Mans et de Choisy, les premières à avoir amorcé la revalorisation des tâches, le nombre des salariés qui travaillent à des postes enrichis s'accroît avec un relatif succès : pour le montage des

Ci-dessous : Enfants dans une usine textile en 1911
Ci-contre : Montage complet de 25 moteurs par la même personne. Pompes Guinard (1978)

trains avant, la chaîne a complètement disparu et le travail en module s'est étendu à d'autres secteurs. Fait intéressant à noter : l'essentiel de la réforme porte non pas (ou non plus) sur l'élargissement des tâches mais sur l'autonomie du salarié qui peut organiser son temps, en liaison avec trois autres ouvriers. Alors que ces expériences diverses et positives sont menées à Flins, Billancourt, Orléans, Sandouville... par contre, à Douai, les résultats sont négatifs puisque l'élargissement des tâches qui avait été facilité par l'abandon de la longue chaîne traditionnelle et la mise en place de petites chaînes a été abandonné.

Il y a quelques mois un directeur de Creusot-Loire déclarait : « Il faut avoir le courage de reconnaître que la revalorisation du travail n'est pas la solution unique au problème de notre temps ».

Au total, peut-on parler d'une réelle amélioration des conditions de travail ? Les expériences les plus audacieuses, celles qui aboutissent à la création du travail en groupes semi-autonomes ne concernent environ que trois cents entreprises et, dans ces firmes, que 2 à 10 % des effectifs. Mais si l'on ajoute aux mesures portant sur l'organisation du travail manuel toutes les initiatives relatives à la sécurité, il se révèle assez positif. La crise économique n'a pas stoppé les innovations sociales.

Prudente lenteur

En fait, il n'y a pas de mouvement profond et généralisé. Il y a rarement une politique globale, portant à la fois sur la sécurité, l'information, la participation des syndi-

Les nouvelles formes d'organisation du travail : petit lexique

La rotation des postes **consiste à interchanger les opérateurs des différents postes (de même nature) de manière à rompre la monotonie. Bien qu'elle ne constitue pas en soi une amélioration de la qualification, la rotation suppose une égalisation des qualifications.**

La rotation des opérateurs est soit laissée à l'initiative de la maîtrise, soit fixée par le planning.

La polyvalence des opérateurs nécessite un temps plus ou moins long de formation.

Les usines Volvo (Iundby et Torslanda), l'usine Saab-Scania (montage), l'usine Renault (ateliers), l'usine Daimler-Benz et l'usine Ford appliquent cette forme d'organisation du travail.

L'élargissement des tâches **peut se développer à partir de la rotation, sur des postes de nature différente.**

L'élargissement ne remet pas en cause le découpage du travail mais fait varier le rapport « nombre de postes/nombre de tâches » (sans que jamais ce rapport soit égal à 1).

Certaines formes d'élargissement comportent, outre les tâches d'exécution, des tâches de réparation, d'entretien et de contrôle.

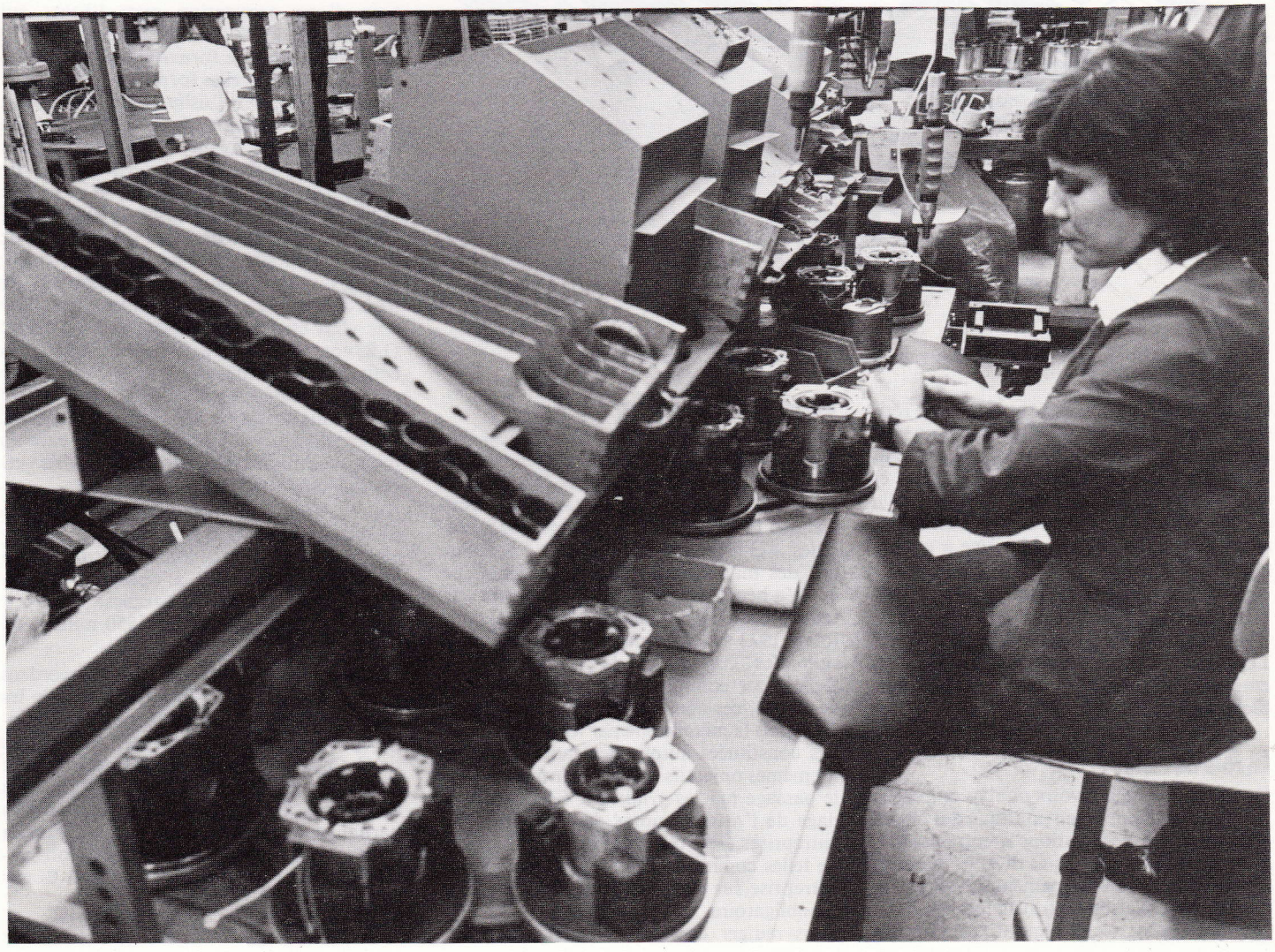
De fait, l'incursion dans le domaine de la réparation, de l'entretien et du contrôle différencie plutôt l'élargissement de l'enrichissement des tâches.

L'enrichissement des tâches **porte atteinte selon certains à l'organisation taylorienne du travail par fonctions différentes, dans la mesure où est developpée l'autonomie individuelle dans des limites pourtant très strictes : volume et qualité de la production, extension de l'automatisation du procès de travail, etc.**

Les *groupes semi-autonomes* (GSA) constituent la forme collective d'enrichissement : un ensemble de travailleurs sans responsable hiérarchique organise le travail qui lui est fixé et le répartit librement entre ses membres. Les GSA supposent :

- **une plus grande indépendance de l'ouvrier par rapport à son travail,**
- **une transformation du rôle disciplinaire de la maîtrise,**
- **un rapport différent du travailleur à son produit.**

Source : Dossiers sur l'emploi, Travaux et Recherches de Prospective, n° 73, Avril 1978.



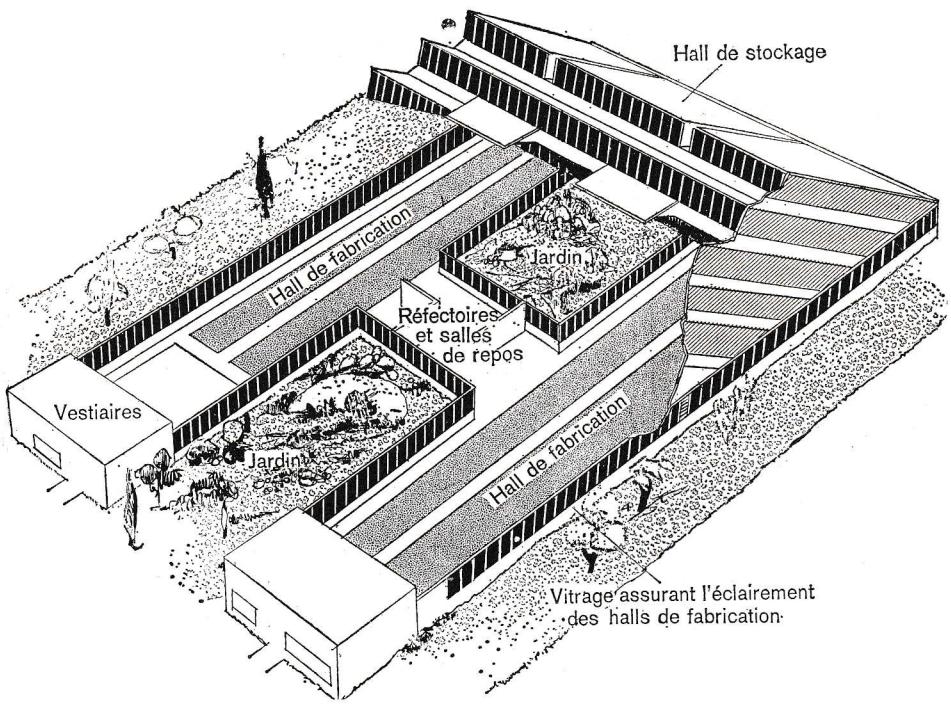
cats, la réorganisation des tâches ainsi que sur des mesures significatives quant aux salaires et à la durée du travail.

Pourtant, il est certain qu'il y a plus d'actions et d'expériences que voici quelques années. Dans les entreprises, le personnel de direction se préoccupe davantage de ces questions et, à l'occasion de la modernisation d'un atelier ou de la création d'une usine, les dirigeants tiennent compte plus souvent qu'il y a cinq ans des répercussions sur les conditions de travail : mais la majorité des employeurs demeure avant tout préoccupée par les problèmes de l'emploi et des équilibres économiques dans les circonstances présentes.

Le monde patronal ne se bouscule pas sur le chemin des innovations sociales. Et les plus dynamiques qui se lancent dans les expériences préfèrent le plus souvent choisir la voie hiérarchique en négligeant la participation des délégués du personnel. En outre, dans la majorité des cas, il s'agit d'actions limitées ou sectorielles.

non négligeable a été adoptée. En décembre 1973, une première loi facilite le développement des horaires variables, crée l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et institue dans les entreprises de plus de trois cents salariés une commission d'amélioration des conditions de travail (CACT). Il s'agit là, précise-t-on, d'« une première étape » et l'amorce d'une politique d'ensemble.

Effectivement, la législation s'enrichit progressivement : en décembre 1975, une nouvelle loi sur la retraite à soixante ans des manuels ; juillet 1976, loi sur le repos compensateur ; décembre 1976, à nouveau une loi sur la prévention et la lutte contre les accidents du travail ; 1977, lois sur le bilan social. D'autres mesures sont adoptées sur le livret d'épargne manuelle, la limitation de la durée hebdomadaire maximale du travail (cinquante-sept à cinquante-deux heures), le freinage du travail posté, le logement des travailleurs en équipe, l'enseignement manuel dans les écoles, etc...



La Française de mécanique à Douvrin (France) : beauté extérieure, mieux-être intérieur

Quant aux syndicats, ils font preuve de réticence, la C.G.T. étant la plus critique en refusant de s'aventurer sur « le terrain bourbeux de la collaboration de classe » et en ironisant sur des expériences « sans réelle portée pratique », dont l'objectif est seulement de « pondérer le taylorisme » et non pas de le supprimer.

Face à ces obstacles sociologiques, syndicaux, économiques, les entreprises peuvent-elles compter sur l'intervention de l'Etat ? Les pouvoirs publics s'efforcent d'aider les entreprises à changer le travail manuel, une tâche à peine entamée.

Le rôle de l'Etat

Depuis 1973, les pouvoirs publics ont effectivement développé une politique qui tend à « encadrer les négociations » entre salariés et patronat par des lois et diverses mesures d'incitation au développement des expériences de revalorisation du travail industriel.

Une batterie de textes législatifs à l'impact

Visible à moyen terme

Au total, une série de dispositions législatives et réglementaires dont l'effet ne sera perceptible qu'à moyen terme. Des mesures qui sont aussi limitées, en raison des contraintes financières ou des réticences patronales. Tel est le cas de la retraite à soixante ans des manuels qui, appliquée depuis un an, n'a bénéficié qu'à quelques milliers seulement d'ouvriers. Tel est le cas aussi de la loi de 1973 sur les commissions d'amélioration des conditions de travail (CACT). Reliées au comité d'entreprise, donc aux syndicats, ces commissions sont concurrencées dans la métallurgie par les ERACT, équipes constituées autour des cadres, qui ont les mêmes objectifs que le CACT mais évitent le passage par les syndicats. Selon un sondage de l'ANACT auprès de cent vingt-huit entreprises (340 000 salariés), on ne trouve de telles commissions (CACT) que dans une entreprise sur deux, alors que leur création est obligatoire.

Mais rédiger des lois — aussi limitées et inapplicables soient-elles — ne suffit pas. Les pouvoirs publics ont décidé d'accompagner les mesures obligatoires par des initiatives qui incitent les employeurs à intégrer le social dans leur stratégie économique et financière. Tel est le rôle de l'Agence et du Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT et FACT). La première — l'Agence — a pour rôle de diffuser les expériences, d'organiser des colloques et séminaires, mais aussi d'épauler les entreprises qui veulent innover à la condition que le comité d'entreprise et la CACT participent au projet d'amélioration.

Selon le dernier bilan qui vient d'être soumis au conseil d'administration paritaire de l'Agence, 24 opérations pilotes ont été menées ou sont en cours de réalisation (2 en 1975, 6 en 1976, 16 en 1977) en raison de leur caractère exemplaire. Sur ces 24 opérations, le tiers porte réellement sur la réorganisation de la production par enrichissement des tâches aussi bien dans le textile, l'électronique que dans la métallurgie ; les autres sont consacrées à la formation, l'expression des salariés et à l'amélioration des postes (bruit, encombrement, etc.).

La seconde, le Fonds d'amélioration des conditions de travail, financé par l'Etat et organisé par le ministère du Travail, accorde des subventions aux entreprises qui s'engagent à innover avec le concours des institutions légales représentant le personnel. Créé en 1976 et animé par M. Stoléru, secrétaire d'Etat, le FACT dispose pour 1976 et 1977 de 45 millions de francs : il a reçu deux cent cinquante dossiers concernant un peu plus de cent soixante-dix entreprises : soixante quatorze d'entre eux ont reçu un avis favorable et ont donné lieu à la signature d'une convention avec l'Etat, qui finance 10 à 15 % des investissements et 1 à 20 % des stages de formation préparant les salariés à de nouvelles formules de travail.

Premier exemple : l'usine Seb à Vécoux va modifier le système de presse ; coût de l'investissement ayant un aspect social : 850 000 F ; subvention exceptionnelle de 28 %, soit 237 000 F. Deuxième exemple : la Saviem entend transformer à Blainville le travail à la chaîne pour les trains avant de camion, l'habillage des moteurs et des cabines des véhicules lourds ; des groupes de trois à cinq personnes devenues polyvalentes, vont être mis en place, et cent douze O.S. vont devenir P.I. Cette vaste opération coûteuse, sera financée par le FACT : une convention a été signée fin septembre 1977 pour la modification de l'atelier concernant le garnissage et l'habillage des cabines (coût : 2 millions de francs), le FACT va verser 335 000 F (25 %).

Autre exemple intéressant : celui de Colgate-Palmolive, qui propose de supprimer, dans son usine de Picardie, le travail de nuit d'ici à la fin 1978. L'opération est très onéreuse (13 millions de francs) ; le FACT vient d'accepter de verser 1,350 million de francs (10 %).

D'autres aides financières sont accordées pour la formation des ouvriers, afin de les aider à participer à la préparation d'un projet de réorganisation du travail. Aux Forges de Crans, par exemple, où la direction veut associer le personnel à la modification d'un atelier en créant des commissions d'études paritaires, le « processus de participation au changement » implique une formation spéciale dont le coût sera supporté à 40 % par le FACT.

J.P. D.