

# une usine à la campagne : Esswein



Esswein constitue l'autre volet de l'amélioration des conditions de travail dans le groupe Thomson Brandt. Il n'existe en effet pas de politique définie dans ce domaine au niveau de la direction du groupe. En revanche, les filiales ont une certaine autonomie en matière de restructuration du travail.

Esswein est une usine ultra-moderne, riante et fleurie, située en pleine campagne près de la Roche-sur-Yon, dont le personnel (2 600 personnes) est essentiellement vendéen. Elle fabrique aussi des appareils électroménagers, machines à laver le linge ou la vaisselle, dans une gamme différente de celle qui est produite à la CIAPEM. L'effort porte ici sur la mise en place, à l'intérieur des unités de production, de sous-unités de fabrication plus humaines.

Cette politique de décentralisation, et de délégation de la responsabilité à tous les niveaux a vu le jour en 1969, date à laquelle les différentes unités de fabrication ont été dotées d'une large autonomie. Chaque unité possède en effet ses propres services de fabrication, de méthodes, de contrôle et d'entretien. Elle dispose aussi d'un budget qui lui est propre, et prend les décisions en matière d'investissement. De 1973 à 1975, cette décentralisation s'est accentuée, chaque unité étant alors dotée d'un service d'achats et d'un service de sécurité. Cette année, c'est au tour de la direction du personnel, jusqu'ici centralisée, d'éclater entre les différentes unités. L'étape suivante traduira cette décentralisation en termes géographiques, puisque certaines des unités de fabrication seront situées aux environs de l'usine actuelle : situation qui devrait logiquement aboutir à un renforcement de leur autonomie.

## Actuellement...

Comment cette décentralisation se traduit-elle concrètement au niveau de chaque unité ? Elle donne une responsabilité accrue à chaque échelon de fonctionnement. Ainsi,

il existe aujourd'hui à Esswein un contre-maître ou chef d'atelier pour 120 à 150 personnes ; il est responsable de ses effectifs (absentéisme, accidents, maladies) et d'une partie de la productivité. Il délègue directement ses pouvoirs à des régisseurs de chaîne, qui apparaissent plus comme des animateurs que comme détenteurs d'un pouvoir hiérarchique (un régisseur « anime » un groupe d'environ 15 ouvriers).

## Commentaire de la direction

Le comportement de la maîtrise a dû changer considérablement. Au début, les « petits chefs » réagissaient ainsi : « si maintenant l'on demande leur avis aux ouvriers, où allons-nous ? ».

Au niveau des ouvriers ou agents de fabrication, puisque le terme d'ouvrier n'apparaît plus dans le livret de présentation de l'usine — on trouve le même souci de les « responsabiliser » au niveau du travail, comme ils sont responsables de leurs décisions dans leur vie privée.

L'encadrement les consulte ainsi au sujet de l'aménagement des postes de travail, de l'environnement physique, de leur unité de fabrication. Bien qu'il n'existe pas officiellement d'horaire variable, on leur donne un certain choix en termes d'organisation du temps de travail. Enfin, à la suite d'une consultation menée avec l'ensemble du personnel, un projet de découpage des chaînes en groupes possédant leur propre dynamique a vu le jour.

## Commentaire de la direction

Cette délégation du pouvoir, cet éclatement de la direction ont suscité beaucoup



de réticence. Aussi avons-nous mis sur pied un « plan de communication » très cohérent et assurons-nous une large circulation de l'information. Le chef d'unité rassemble son personnel pour l'informer des projets et décisions à venir... Il prend note ensuite des « remontées » de cette information, réticences ou suggestions à apporter. Il ne faut, en aucun cas, attendre qu'il y ait des rumeurs d'atelier, sources de malentendus et de mécontentement.

Chaque contremaître doit ensuite discuter avec les équipes plus restreintes. Ces discussions portent sur toutes sortes de thèmes : l'aménagement des postes de travail, les conditions de travail, les changements d'horaires ou de cadence.

### La chaîne en miettes ?

En matière d'enrichissement des tâches, les expériences de morcellement des chaînes n'ont pas abouti. Une tentative a consisté à proposer aux ouvriers des opérations de 15 minutes (au lieu des une à trois minutes habituelles) : le résultat s'est révélé négatif. Certaines opérations exigeaient le montage de centaines de pièces : cet effort supplémentaire ennuyait les ouvriers et le taux d'erreur et de réparation était considérable. A l'avenir, les solutions à envisager seront plutôt du type « travail en équipe ». Une chaîne de montage traditionnelle peut être coupée en trois. On reconstitue alors des groupes d'ouvriers qui ont une certaine souplesse les uns par rapport aux autres. Le

groupe idéal serait constitué d'une quinzaine de personnes, ayant toutes une certaine polyvalence, et une part de responsabilité vis-à-vis du produit final.

### Commentaire du personnel

Pour un ouvrier, il est tentant de s'intégrer à une équipe, de former un groupe qui nécessite une certaine entente entre ses membres. Cette solution permet à l'esprit créatif de chacun de s'exprimer. L'impression de bénéficier d'une large autonomie n'est pas négligeable ; c'est aussi une façon d'échapper à l'anonymat de la chaîne.

Enquête de Gritti Haumont

## Des usines « vivables »

Faute de pouvoir construire les villes à la campagne, du moins peut-on y installer des usines. Mais changer le lieu d'implantation suffit-il à rendre l'usine accueillante et « vivable » ? Le double concours qu'a organisé pour la première fois l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) tend à prouver qu'il est possible de faire plus et mieux pour améliorer le cadre de la vie industrielle.

La preuve, à vrai dire, n'a été qu'à moitié faite. Le premier concours portait sur des projets d'amélioration d'usines de construction récente. Les candidats ont été peu nombreux (six). Les contraintes mises par les organisateurs — accord du comité d'entreprise, avis de l'inspection du travail, etc. — ont certainement renforcé les réticences des entreprises à soumettre aux regards critiques d'ergonomes, de sociologues et d'anciens syndicalistes les projets d'amélioration de leur usine. Le jury, tout aussi réticent, s'est finalement refusé à décerner un prix et s'est contenté de décerner une mention spéciale à l'un des six concurrents.

Lors du deuxième concours, — conception industrielle — 27 projets ont été soumis au jury et les sept prix d'un montant total de 400 000 F ont été attribués. Des contraintes étaient pourtant imposées aux concurrents : ils devaient proposer une conception globale de bâtiments industriels, du poste de travail à l'aménagement d'ensemble, pour une usine de cent à mille salariés, en prenant comme référence une entreprise déjà existante ; en outre, le coût de réalisation du projet ne devait pas dépasser de plus de 20 % (en francs constants) celui de l'usine de référence.

### Pour la première fois en France...

Les équipes qui ont concouru ont réuni, souvent autour de jeunes architectes, des agronomes, des sociologues, des ingénieurs ; un des projets primés est même pour une grande partie l'œuvre d'une équipe de salariés d'usine. Ce qui a prévalu le plus souvent dans la conception de ces entreprises « idéales », c'est non seule-

ment l'esthétique architecturale permettant aux bâtiments industriels de s'intégrer harmonieusement dans le paysage urbain ou rural, mais surtout l'organisation de l'espace « utile » : petits ateliers favorisant le travail en équipe, rapprochement des secteurs de production et des bureaux, salles de repos ou vestiaires disposés de façon à permettre la rencontre des salariés ayant des activités différentes, etc. Par des jeux de volumes, des cloisonnements partiels, les projets primés tendent à prouver qu'il est possible pour un travailleur d'avoir un coin bien à lui.

La réalisation de ces projets coûterait plus cher que la construction d'une usine traditionnelle, c'est vrai. Mais cette dépense supplémentaire ne serait-elle pas vite amortie grâce à une

réduction du nombre des accidents du travail — les problèmes de sécurité ont été minutieusement étudiés dans ces projet — grâce certainement aussi à une diminution de l'absentéisme et à une amélioration de la productivité ? Pour que la preuve soit faite, il faudrait que les pouvoirs publics, après avoir encouragé la conception d'usines nouvelles, incitent les entreprises, par quelque mesure fiscale ou d'aide à l'investissement, à passer à la réalisation.

J.M.D.

— La chaîne en miettes ?

Le travail en groupe permet à l'esprit créatif de s'exprimer (Esswein, Vendée)

