

Quels sont les résultats d'une expérience d'enrichissement des tâches entreprise et menée à partir de suggestions de

l'ensemble du personnel ? « 2000 » présente ici une expérience apparemment réussie, menée à la Courneuve,

dans une usine de la Société CEBAL, qui appartient au groupe Pêchiney Ugine Kuhlman.

un travail moins aliénant : l'exemple de la Cebal

C'est à la suite de réflexions sur les réactions des O.S. dans différentes entreprises (Le Joint Français, Renault à Billancourt et au Mans) que la direction générale de la Société CEBAL a envisagé en 1971 d'entreprendre une action visant à rendre le travail des O.S. moins aliénant. Une première expérience a été lancée dans ce but à l'usine de la Courneuve. L'usine de la Courneuve fabrique des tubes d'emballage en plomb ou en aluminium, destinés à des produits de beauté, des couleurs pour artistes ou des produits pharmaceutiques. L'effectif oscille entre 270 et 300 personnes ; il comprend 60 % de personnel féminin et 32 % de personnel immigré.

Différents objectifs ont été proposés au Comité d'Etablissement, aux Délégués du Personnel, et par voie d'affichage, à l'ensemble du personnel :

- amélioration des conditions de travail ;
- requalification du personnel ;
- extension des responsabilités ;
- modification des rémunérations.

Pour atteindre ces objectifs, il est envisagé de commencer par un atelier qui accepterait de réfléchir sur ces points. La réflexion se ferait par groupes de 10 à 12 personnes, hors hiérarchie, en présence d'un animateur extérieur.

Trois semaines ont été nécessaires pour que les syndicats acceptent de collaborer à cette opération, sous réserve que certains points soient éclaircis :

- si l'on modifie la répartition du travail n'y aurait-il pas de réduction d'effectif ?
- si la production augmente, comment les ouvriers seront-ils intéressés ?
- quelles seront les bases de la rémunération pendant les heures de réunion du groupe chargé de réfléchir à cette expérience ?

La Direction s'est engagée (et a tenu cet engagement) à tenir compte des progrès de productivité dans la rémunération et à assurer le personnel que l'opération n'aurait aucune incidence sur le niveau de l'emploi.

L'atelier retenu pour l'opération fabrique des tubes destinés à la parfumerie. Il comprend environ 45 personnes, dont l'éventail d'âge, de sexe, de nationalité, de qualification est assez représentatif de l'usine. Travaillant pour des parfumeurs, ce personnel est très sensible à la qualité du produit fabriqué et aux réactions des clients. Ils demandent à prendre connaissance des lettres de

réclamation des clients et des feuilles de contrôle de production, vérifient ainsi leurs hypothèses et proposent d'établir une nomenclature de l'ensemble des défauts qui peuvent exister sur les tubes d'emballage. Le travail de réflexion se fait à la cadence de 2 réunions d'une demi-journée par semaine et par groupes de 12 à 15 personnes.

La mise au point de ce cahier de défauts met en évidence un savoir ouvrier largement supérieur à celui que l'on aurait imaginé et, de ce fait, totalement négligé.

Ce travail une fois terminé, ainsi que la mise au point d'un certain nombre de règles de fonctionnement interne de l'atelier, le personnel propose qu'un Comité de Coordination d'atelier issu de l'ensemble des groupes de travail prenne la relève des réunions de groupes.

Après quelques mois de fonctionnement, les membres du Comité d'Atelier ont décidé de spécialiser certains d'entre eux dans des commissions particulières :

- Une commission planning, chargée d'élaborer le planning de l'atelier.
- Une commission qualité, chargée d'examiner les résultats de l'autocontrôle et d'en adapter le fonctionnement.
- Et enfin une commission objectif, chargée de proposer à l'ingénieur de production les objectifs du mois à venir.

Cadence et ennui

Au cours des réunions les O.S. demandent de réduire la cadence de 20 %. Leur demande est acceptée, mais après trois semaines d'application de la nouvelle cadence, les gens s'ennuient, ils ne peuvent tenir le coup et demandent d'eux-mêmes la reprise de la cadence de départ. Depuis cet essai toutes les revendications concernant la cadence ont disparu.

Apparaît aussi le besoin d'acquérir des qualifications nouvelles pour arriver à une certaine polyvalence, permettant la rotation sur les lignes.

La commission paritaire décide alors d'organiser un petit service formation. L'analyse des besoins de formation fait apparaître 144 demandes pour un effectif de l'ordre de 120 personnes. Depuis cette mise en place, sont formées environ 80 personnes par an, soit en polyvalence pour les anciennes, soit en formation initiale pour les nouvelles embauchées.

Enfin, progressivement, se met en place un système d'horaire assoupli.

L'agent de maîtrise (ancien O.S.) chargé de la mise en place du personnel, fait remarquer que le temps passé en réunions pourrait ne pas entraîner d'arrêt de production, si le personnel s'absentant pour quelques heures et pour des motifs personnels pouvait récupérer ces heures à l'occasion des réunions. Cette organisation fonctionne maintenant correctement.

Il n'y a pas eu d'augmentation du nombre d'heures supplémentaires. Plutôt que de se faire arrêter pour 3 jours par un médecin complaisant, le personnel demande à s'absenter une demi-journée ou quelques heures, sachant qu'il aura la possibilité de les récupérer par la suite.

L'absentéisme a baissé de 2 % de ce fait. Mais, évidemment, ceci entraîne un mouvement interne plus important que par le passé et complique la tâche de répartition du personnel. Il ne s'en plaint pas et estime même qu'il est gagnant dans ses relations avec ses anciens collègues.

Les principaux objectifs étant ainsi atteints, il restait à régler le problème de la rémunération. En commission paritaire, une grille de salaire est élaborée. Quatre critères ont été choisis : connaissances, savoir faire, pénibilité et autonomie.

Chaque poste de l'usine a été classé en fonction de ces quatre critères. De plus, à chaque niveau de salaire est affecté un coefficient de polyvalence, ce qui permet à chaque personne acquérant une nouvelle qualification d'accéder à une classe supérieure. L'écart entre chaque classe est actuellement de 37 centimes de l'heure.

Nous pouvons essayer de dresser maintenant un bilan approximatif de l'opération. Sur le plan économique, on a constaté que l'investissement, qui comprenait les honoraires du consultant, le manque à gagner du fait des réunions, le salaire du personnel pendant ces réunions et le glissement dû à la grille de salaire (4 %), s'amortissait en 4 ans.

Des éléments positifs permettent cet amortissement :

- le nombre de produits défectueux a été divisé par 3 (alors que pendant la mise en place de l'auto-contrôle on avait divisé ce nombre par 6),
- l'absentéisme a diminué d'environ 2 %

(1) L'usine de la Courneuve où se déroule l'opération décrite ici est un établissement de la Société Cebal, qui appartient au groupe Pêchiney Ugine Kuhlmann.