

# L'EMPIRE DU CONSENSUS

2<sup>e</sup> épisode:

*les instruments du changement*

PAR DENIS GUIGO  
*Ingénieur-ethnologue*

Nous avons présenté dans la première partie de cet article («La participation pour tous») le début d'une enquête ethnologique sur les rouages du «management participatif» dans une entreprise de construction mécanique.

Nous avons vu que l'évolution vers la participation dans les ateliers s'était précipitée depuis quelques années sous l'influence de facteurs intérieurs et extérieurs à l'entreprise. En particulier, la politique de relations sociales, confiée à d'anciens militaires dans les années 70, était passée ensuite aux mains d'ingénieurs modernistes.

Une première comparaison de trois ateliers a fait naître une interrogation sur la relation apparemment simple entre le costume et la gestion: dans certains secteurs, la «hiérarchie d'apparat» semble frappée d'impuissance, alors que les nouveaux chefs de l'usine moderne, qui n'arborent pas de costume distinctif, coordonnent efficacement le travail.

Pour décrypter les apparences du terrain, nous avons entamé une plongée en profondeur dans les instruments quotidiens de la gestion participative qui vise à obtenir le consensus des agents. Poursuivons maintenant la recherche au «montage», cœur des ateliers de fabrication des trois usines

*Qu'est-ce qui fait, au fond, l'originalité du management participatif? Peut-être le fait qu'il est un gouvernement par la transparence: si chaque agent adopte des comportements favorables aux performances de son atelier, c'est en partie parce qu'il se sent observé par ceux qui travaillent avec lui. Qu'en pensent les cadres, les agents de maîtrise et les opérateurs?*

étudiées: l'ancienne (c'est le berceau de l'entreprise), la nouvelle (elle est plus moderne et le personnel est plus jeune) et l'étrangère (à la différence des deux autres, les ouvriers sont en majorité immigrés).

## AUTOCONTRÔLE

Le montage est le secteur où le produit prend corps: à la sortie de la peinture, on monte les différentes pièces sur les bâtis des ensembles mécaniques.

Le montage a très progressivement évolué vers l'autocontrôle. Dans l'organisation taylorienne classique, les monteurs montent, les contrôleurs contrôlent, et les retoucheurs retouchent les opérations mal faites. Une décentralisation limitée a lieu en 1972, date à laquelle les contrôleurs ne dépendent plus de la direction de la qualité, mais de la direction de l'usine de montage. Mais la répartition des rôles reste identique, et d'ailleurs les personnes en cause n'ont pas changé. Typiquement, une centaine de monteurs se succèdent et ce n'est qu'après qu'intervient une dizaine de contrôleurs qui signalent les retouches à effectuer à dix retoucheurs. Ces derniers doivent parfois redémonter entièrement une partie du produit si le défaut a été créé au début du processus de montage. En 1976, on décide de passer aux «modules»: la chaîne est découpée en six ou sept modules comprenant chacune une quinzaine de monteurs, un contrôleur (ou plutôt une contrôlease) et un retoucheur, le tout sous

l'autorité d'un chef d'équipe. L'efficacité augmente, car les défauts ne sont plus imperturbablement recouverts par le reste des monteurs avant d'être traités, et le fait que les défauts soient corrigés quelques mètres plus loin, et non plus à trois cents mètres, donne davantage de relief aux exhortations du chef d'équipe à travailler mieux. Mais il s'agit toujours du jeu du chat et de la souris: il faut échapper à l'œil du contrôleur. En réponse à toute remarque du chef sur la qualité du travail, le monteur dispose de la répartition légitime «il y a des contrôleurs pour ça». Il est justifié de créer des défauts, puisque contrôleurs et retoucheurs sont là pour y pallier.

### Des réunions de présentation

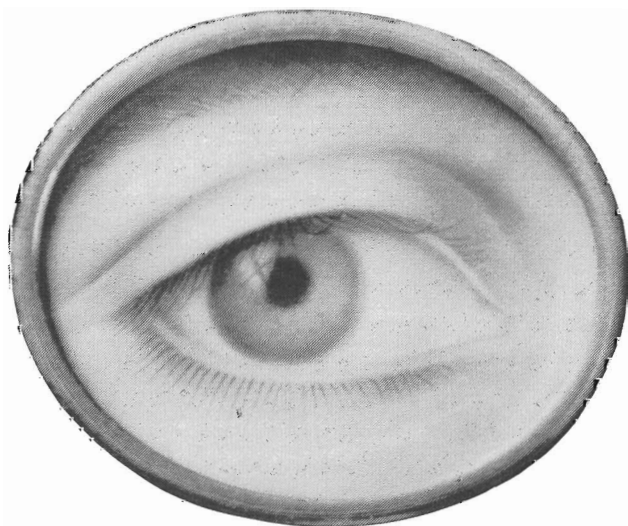
Ce n'est qu'en 1980 qu'un pas essentiel est franchi grâce à la disparition des contrôleurs sur une des chaînes: ce sont désormais les monteurs eux-mêmes qui vont signaler au retoucheur, sur un formulaire accompagnant l'ensemble à monter, les opérations qu'ils n'ont pu mener à bien. Cette nouvelle organisation a été proposée aux ouvriers à l'issue d'une série de réunions où le chef de service rassemblait par groupes de dix les monteurs de la chaîne, sur le thème: «Que faire pour améliorer la qualité du produit?» Le nouveau fonctionnement a permis de supprimer 40% des défauts, mais au bout de quelques mois les résultats ont recommencé à se détériorer: «on avait voulu réinventer l'autocontrôle, mais le système n'était pas verrouillé». C'est une réflexion

plus globale qui a conduit, à partir de 1983, à une organisation plus impliquante, un «système verrouillé» où il devient difficile de ne pas jouer le jeu. Le directeur, qui formulait en aparté quelques années auparavant: «Pourquoi ne travaillent-ils pas comme des Japonais?», a alors déclaré que toutes les chaînes de l'atelier devaient être en autocontrôle à la fin de 1985.

Dans la nouvelle organisation d'autocontrôle, une chaîne d'une centaine de monteurs est divisée en six ou sept sections, chacune sous la responsabilité d'un chef d'équipe assisté d'un «moniteur», de statut ouvrier. Les monteurs garantissent leur travail: ils s'autocontrôlent et font les petites retouches. S'ils n'arrivent pas à réaliser une opération, ils la cochent eux-mêmes sur la feuille de suivi, à l'usage des deux ou trois retoucheurs qui subsistent pour l'ensemble de la chaîne. Seuls les contrôles électriques, qui nécessitent le branchement de toutes les pièces et une qualification spéciale, sont repoussés en bout de chaîne.

La mise en œuvre de la nouvelle organisation a été précédée d'une «reprise de gamme»: les modes opératoires de tous les postes de travail ont été revus en tenant compte des suggestions des monteurs eux-mêmes. La réalité des temps et des gestes correspond désormais aux descriptions détaillées des services de Méthodes. On a établi à cette occasion une nouvelle filière professionnelle de «monteur en autocontrôle», qui permet d'accéder à une rémunération légèrement supérieure (180 points de la convention collective de la Métallurgie au lieu de 170 auparavant).

Si un monteur ne procède pas comme prévu, soit on le redresse, mais en lui expliquant pourquoi il faut adopter tel mode opératoire, soit on reconnaît que son idée est meilleure, et sa manière de faire devient la nouvelle norme, les titulaires du poste recevant un «intérêt financier à l'amélioration». Pour éviter toute dérive du système, des «audits» sont réalisés en permanence à des heures tirées au sort par ordinateur: le moniteur consacre une partie de son temps à auditer, c'est-à-dire à contrôler toutes les opérations de montage sur un ensemble mécanique qui vient de passer dans la section. La loi de l'autocontrôle veut que les défauts soient fidèlement signalés par les ouvriers eux-mêmes: aussi le rôle essentiel de l'audit est-il de détecter les éventuels défauts non signalés par un monteur. Si un tel dérapage se produit, le moniteur vérifie tous les ensembles fabriqués depuis l'audit précédent, et avertit le monteur de son oubli. Les moniteurs sont maintenant tous des hommes car les ouvriers acceptaient mal les remarques



Peut-on supprimer l'œil du contrôleur?

## L'ÉPREUVE DES FAITS

d'une des premières monitrices. C'était pourtant en prévision de la mixité de la catégorie des moniteurs qu'on les avait appelés ainsi, et non «entraîneurs» comme dans un autre établissement. Dans les cas graves, on sort la personne de la chaîne pour lui montrer, en aval, les conséquences de son défaut: on proclame ainsi à la face de l'atelier qu'il ne joue pas le jeu.

### Compétition

Le critère essentiel de la bonne marche du système est le faible nombre de défauts oubliés. Le chef d'équipe affiche donc le suivi nominatif et journalier du nombre de défauts oubliés par chaque monteur et détermine ainsi, à la fin de chaque mois, quels ouvriers sont les trois «moins bons» dont les noms, éventuellement soulignés en rouge, seront affichés sur le panneau de l'équipe jusqu'au mois suivant. Certains chefs d'équipe affichent également un récapitulatif annuel, tableau à double entrée (les monteurs et les mois) où l'œil remarque aisément trois petites taches rouges par mois.

Avoir pu mettre en place ce dispositif d'émulation est considéré comme très significatif d'un nouveau climat par le contremaître «haut-le-pied» qui nous fait visiter l'atelier le premier jour (c'est l'adjoint du chef d'atelier, prêt à remplacer un contremaître manquant): «il y a quelques années, ça aurait été impensable, ça aurait été la révolution». L'organisation permet ainsi de donner à voir la qualité du travail de chacun. Un analyste, technicien garant du système qui con-

seille le chef d'équipe et le moniteur dans la mise en place de l'autocontrôle, le décrit en ces termes: «C'est la transparence, on ne cache rien, tout le monde est au courant de tout le monde, tout le monde surveille tout le monde». Le chef de service: «Ils ne travaillent plus pour le chef, ils travaillent pour leur objectif personnel. Au lieu de 20 chefs, qui surveillent et 2 000 qui travaillent, les 2 000 s'auto-surveillent».

De plus, pour pouvoir comparer exactement les performances individuelles, c'est le ratio «nombre de défauts oubliés/jours de présence» qui sert de base au classement des monteurs, ce qui permet d'afficher l'absentéisme nominatif (un jour d'absence, «ABS» figure dans la case du nombre de défauts). La hiérarchie attend par là-même une action sur l'absentéisme, grâce à la pression du groupe sur les «poly-absents», pression dont on attend un effet supérieur à celui des remontrances du chef. Un contremaître confie qu'avant cet affichage, il n'avait jamais vu un monteur en apostropher un autre en le traitant de feignant. Bien sûr, qualité n'est pas synonyme de non-absentéisme, aussi cet affichage a-t-il provoqué des questions lors des réunions de délégués du personnel. Il a été justifié en invoquant la responsabilisation et le souci de la qualité.

### La qualité suprême

Comme dit le chef de service: «la qualité, personne ne peut être contre. Qui est-ce qui peut avouer qu'on est pour la mauvaise qualité?»

C'est ce concept qui lie les différents dispositifs du management participatif: c'est le sujet des réunions-discussions, le centre des cercles de qualité et la légitimation de l'autocontrôle. Durant les années 1982, 1983 et 1984, le quart des articles de la rubrique «Vie de l'entreprise» de la revue interne traitait directement de la qualité.

Nul doute que la crise de l'industrie et la peur du chômage constituent de puissants stimulants pour resserrer les coudes autour de l'entreprise. L'efficacité est présentée au personnel comme une «question de survie». Dans le journal interne, des bandes dessinées sensibilisent les lecteurs à la concurrence japonaise, on y lit: «Qui relèvera le défi de la hyène de Tokyo?» Lors d'une présentation de cercles de qualité, un ouvrier à qui l'animateur demandait ses motivations a expliqué: «On parlait tout le temps des Japonais, des Japonais. C'est pourquoi je me suis porté tout de suite volontaire». Les cercles de qualité ont été relancés avec un appui plus manifeste de la direction. Il y a cinq ans, ils étaient plaqués sur une structure inchangée, tandis qu'aujourd'hui, dans l'usine «ancienne», ils ne sont en principe installés qu'après la mise en autocontrôle.

Lors de la demi-journée de présentation des cercles de qualité de l'usine, le directeur précise l'enjeu: «Tous ceux qui voudront faire de la qualité pourront en faire. Ceux qui ne voudront pas en faire n'auront peut-être plus leur place parmi nous». La majorité des noms des cercles rappellent qu'ils veulent préparer l'avenir: «La réussite», «Avenir», «Espoir», «L'éveil», «Progrès», «Espoir 2000»,

**Il ne suffit pas de passer du contrôle à l'autocontrôle pour que les opérateurs travaillent comme des Japonais.**

«Demain au présent», «Qualité futur», «Confort 2000», «Avenir du futur», «Futura», «Ariane», «Saturne»... Et c'est en brandissant la bannière de la qualité qu'on va réclamer d'un service fournisseur des pièces mieux préparées. Les méthodes de résolution de problèmes enseignées dans les stages de formation à la qualité (Pareto, QOQC, Ishikawa...) deviennent le passage obligé de tout groupe de travail.

Tous les résultats de l'atelier ont été améliorés avec la mise en autocontrôle, accompagnée il est vrai de nombreuses réorganisations. Mais le message de la qualité est-il passé dans toute sa légitimité? On peut constater que presque tous les monteurs viennent quotidiennement jeter un œil au panneau d'affichage de la section où figurent, entre autres «résultats qualité», l'anti-palmarès individuel de l'équipe. Avant cette personnalisation, une «dame qualité» venait afficher le «résultat démérite» de chaque équipe, mais personne ne venait jamais voir. Maintenant, dit un chef d'équipe, «quand il y a le nombre de défauts marqué à côté d'un nom, ça le touche de plein fouet».

Mais attention aux effets pervers. Quels peuvent être les enjeux des ouvriers ainsi mis en compétition? Le contremaître de la chaîne estime que «les gars, ils ont deux choses sur lesquelles ils ne veulent pas être attaqués. Ils ne veulent pas être attaqués sur la qualité de leur travail et ils ne veulent pas être le dernier du module». Or, il y a deux moyens d'être bien placé: soit faire peu de défauts, soit que les autres en fassent plus. C'est pourquoi un monteur, s'il s'aperçoit de l'oubli d'une pièce au poste



Les noms des cercles de qualité rappellent qu'ils veulent préparer l'avenir.

précédent, se gardera parfois d'avertir son camarade pour qu'il rattrape le coup avant que l'ensemble à monter parte hors de portée. S'il ne dit rien, cela fera peut-être un défaut détecté par un des audits et imputé à l'autre (outre les moniteurs, les agents du service qualité et tous les cadres, jusqu'au directeur, passent aléatoirement auditer un ensemble mécanique).

En effet, lors des entretiens individuels que nous avons réalisés avec certains ouvriers en autocontrôle, plusieurs ont évoqué directement ce changement d'attitude qui conduit à se féliciter en silence des défauts des autres au lieu de les leur signaler pour qu'ils les corrigent avant leur mise à jour. Un monteur: «C'est pas un bon système, pour ma part. Il se développe un esprit de compétition dans l'équipe (...). Je trouve qu'on est moins libre qu'avant. Il y a plus de dialogue, je suis d'accord, mais moins de liberté». Une monteuse, parlant de l'affichage

des défauts oubliés: «Moi, ça ne me dérange pas. Je ne sais pas quel avantage ça peut avoir (silence). Ça divise peut-être encore plus les ouvriers. On regarde les résultats (...). Ça n'incite pas qu'il y ait une entente. Vous, vous allez le dire, et l'autre personne ne va pas le dire. Alors la prochaine fois, vous allez rien dire».

Pour lutter contre les effets pervers individualistes, le chef de fabrication prévoit d'afficher une représentation imagée des «résultats qualité» de l'équipe: une figurine verte et souriante si les objectifs sont tenus, rouge et triste sinon. Il espère ainsi une pression du groupe sur les fauteurs de défauts.

### Une nouvelle maîtrise

C'est en définitive le rôle du chef d'équipe qui subit la mutation la plus importante: permettre aux monteurs de produire de la

La «Qualité suprême» : un thème très légitime, dont la bannière mobilise le personnel (couverture de l'Expansion du 20 septembre 1985).



bonne qualité, voilà la source de la légitimité du chef. Le chef d'atelier précise: «Le chef d'équipe, il faut qu'il se pose la question: qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui pour rendre service à un gars? C'est au travers de ça qu'il assure son autorité». Un contremaître estime qu'il y a 15 ans, le chef d'équipe «c'était un peu le garde-chiourme» tandis qu'aujourd'hui «les jeunes chefs d'équipe, ceux-là, on arrive bien à les modeler comme il faut». Cela ne signifie pas la disparition de sanctions, mais elles sont quatre fois

moins nombreuses, distribuées à meilleur escient, et signées par le chef d'équipe lui-même et non plus par l'autorité supérieure, sauf dans les cas les plus graves.

«Si vous voulez vous amuser à sanctionner à tort et à travers, cela n'apporte rien à la qualité, et les gens se mettent facilement en maladie». Comme le dit un chef d'équipe, c'est au nom de la qualité qu'on blâme: ne dites plus «Je vous mets un avertissement», dites «je vous fais un rapport qualité» ou un «rapport de comportement». La personne sanc-

tionnée doit comprendre «qu'elle se punit toute seule». On passe ainsi de l'autocontrôle à l'autopunition. De même que les avertissements deviennent «rapports qualité», d'autres mutations apparaissent: la chaîne devient «la ligne», le pointeau «l'agent de relation», l'agent de sécurité «l'animateur sécurité», etc. Notons que si la maîtrise utilise fidèlement «ligne» (sauf lapsus), certains syndicats préfèrent en rester à la «chaîne».

La technique de l'entretien individuel témoigne d'une évolution semblable. Depuis 1983, le chef d'équipe rencontre chacun de ses membres, seul à seul, au moins une fois par an. Souvent, l'entretien débute par «Voilà ce que je pense de toi». L'usage du «je» est recommandé dans tous les séminaires de formation: ne pas dire «on», car c'est son propre jugement que le chef exprime. Mais c'est un jugement qui se veut objectif, et qui porte sur le comportement de l'ouvrier selon les critères du système. D'ailleurs, dans le nouvel instrument d'évaluation du personnel ouvrier utilisé depuis 1983, il n'y a plus 5 mais 4 possibilités pour chaque critère: finie la position médiane, la hiérarchie doit s'engager. Le chef est ainsi placé en position d'arbitre au-dessus de la mêlée. Un chef d'équipe évoque les entretiens: «vous êtes là pour lui dire où il en est». Il s'agit de proposer un objectif, un contrat personnalisé. Par exemple, pour un gars trop effacé, ce sera: «s'engage à confirmer sa personnalité en 1984, à participer plus à l'animation de la section, en un mot à sortir de l'anonymat». Cet objectif est écrit devant l'intéressé, auquel le chef

dit: «Tu t'engages à faire cet effort-là». A la prochaine occasion, on fera le point. «Moi, le gars qui tient ses objectifs, tout ce qu'il veut, il l'a».

### Information et formation

La direction veille désormais à donner aux agents de maîtrise les moyens de leur rôle d'animation. Les informations qu'ils doivent transmettre aux ouvriers lors des «réunions d'échange» sont préparées, ciblées par les services du personnel. On veille à ce que l'information arrive d'abord aux ouvriers par la voie hiérarchique. Comme la loi impose de réserver au comité d'établissement la primeur de certaines informations (sous peine de commettre un «délit d'entrave»), on voit certains délégués partir ventre à terre rédiger leurs tracts à la sortie du CE. Mais la lutte est inégale, car les tracts de la direction, eux, sont prêts à être distribués.

Les chefs d'équipes bénéficient de stages de formation à leurs nouvelles tâches, et sont investis du rôle de formateur technique des membres de leur équipe, dans des lieux spécialement aménagés. Il ne doit plus être question de formation «sur le tas» d'un ouvrier par son prédécesseur au poste. Le chef doit devenir celui qui aide.

C'est en particulier en provoquant les contacts, dans des lieux et des temps réservés à cet effet, à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur de l'entreprise (football, pêche, ...) que s'amorce cette nouvelle relation entre les ouvriers et la hiérarchie. Cela ne donne pas forcé-

ment les résultats attendus, car la maîtrise est loin d'avoir toujours l'aptitude à «faire passer les messages» dans les réunions-discussions. Il semble parfois en résulter une infantilisation des rapports: le chef apostrophe les participants, certaines questions manifestement trop simples ne suscitent qu'un silence gêné... D'ailleurs, un chef d'équipe très impliqué dans un cycle de réunions d'échanges et de formation estime: «C'est comme un enfant qui a été mal éduqué, qu'il faut reprendre en main, ça ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut les reprendre à la base, comme des bébés, pareil». Plusieurs ouvriers nous ont rapporté, en particulier à propos de l'affichage des performances individuelles, qu'ils avaient l'impression de se retrouver à l'école.

L'autonomie n'est ainsi accordée que dans un

cadre défini par la hiérarchie, qui juge, corrige, met en garde et éventuellement sanctionne. Si quelqu'un ne joue pas le jeu de l'autocontrôle, il faut alors déterminer s'il ne peut pas (on le formera, ou on le mettra à un poste plus facile) ou s'il ne veut pas (on constituera un dossier sur lui, qui aboutira à un licenciement dans les cas extrêmes).

### L'émulation pour tous

Alors que les «résultats qualité» permettent de comparer les monteuses entre eux et les équipes entre elles, un autre instrument imaginé dans l'atelier «ancien», le «schéma de point de fonctionnement», permet les comparaisons à partir du niveau contremaître. En fonction du nombre d'ensembles fabriqués et de

*Les «nouveaux agents de maîtrise» vont-ils avoir un rôle d'arbitre?*



## L'ÉPREUVE DES FAITS

**Dans l'atelier  
«étranger»,  
une hiérarchie  
d'apparat  
dépourvue  
d'instruments  
de consensus...**

l'effectif présent, ce tableau détermine si le secteur est en gestion «favorable» ou «défavorable». Le chef d'atelier dispose d'un schéma analogue, pour l'ensemble des chaînes d'une tournée. Le chef de fabrication consolide les deux tournées et les approvisionnements. Le point de fonctionnement du chef de service y ajoute les secteurs fonctionnels (méthodes, gestion, personnel, qualité). Dans le bureau du directeur, un schéma analogue est affiché et concerne l'ensemble des services. Les responsables de toutes les entités soumises à ce point de fonctionnement reçoivent chaque mois une liste des «centres de frais en gestion favorable». Honte à celui qui n'y figure pas et qui ne sera donc pas non plus «en vert» sur un tableau récapitulatif affiché dans le bureau du chef de service. Ceux qui font partie des «bons» bénéficient en sus d'une ligne manuscrite de félicitations du chef de service.

La transparence se veut totale, la cohérence parfaite, puisque la consolidation fait que tous sont jugés suivant les mêmes critères, bien qu'en définitive la seule unité commune soit le kilofranc des lignes budgétaires: comment calculer le «point de fonctionnement» d'un service de méthodes? Il reste que tous les secteurs ont leurs objectifs, compatibles avec l'objectif global de 5% de gain de productivité pour l'usine, et sur lesquels ils rendent compte régulièrement auprès de l'échelon supérieur. On ne se prête peut-être pas d'aussi bonne grâce à l'objectivisation à tous les niveaux de la hiérarchie, car le chef de service appelle plaisamment «réunion pâtée» la «réunion objectifs» que conduit le directeur. Il est vrai que les

remarques acerbes leur sont généreusement prodiguées à cette occasion. Plus bas, la mobilisation poursuit son cours: les chefs d'équipes des secteurs de «préparation hors chaîne», qui montent des sous-ensembles complexes, ne participaient pas à la compétition: ils réclament maintenant leur intégration au système de «point de fonctionnement» et au palmarès associé. Nul doute que le gestionnaire s'efforcera de leur donner satisfaction.

Au total, la mise en place de l'autocontrôle entraîne une série de petites innovations, expérimentées dans un secteur limité, puis généralisées ou infléchies selon les réactions des agents. C'est souvent le scepticisme qui s'affiche au début, surtout de la part de la maîtrise d'atelier qui, ayant abouti à un certain équilibre avec le partenaire syndical (au prix d'une relative opacité de gestion, que les services centraux ne peuvent percer), voit rarement d'un bon œil une annonce de bouleversement. Mais la mise en œuvre d'un système «bien verrouillé», cohérent entre les différents niveaux hiérarchiques et fortement transparent, entraîne les agents dans un dispositif difficilement contournable.

La pression est maintenue, pour que le laissez-aller ne puisse plus s'autoriser d'aucun prétexte. Une ouvrière en autocontrôle confie qu'elle se disait autrefois: «Si eux s'en fichent, pourquoi nous on ferait quelque chose? Puisque eux ne peuvent rien faire, nous non plus». Un chef d'équipe: «Avant, on préférerait être en dehors de l'équipe». Aujourd'hui des «concours qualité» sont parfois mis sur pied, et un chef d'équipe extrapole en disant que les

monteurs «sont presque pris dans un engrenage. C'est presque un concours, pour eux, de bien travailler».

Il s'agit en effet de disqualifier l'attitude de l'ouvrier qui se croise les bras sans rien dire quand il est à court de pièces, alors que son chef ne s'aperçoit du problème que lorsque plusieurs ensembles mécaniques ont déjà filé. Aujourd'hui il lui faut anticiper. On sensibilise les ouvriers en les faisant participer aux tâches du chef d'équipe: de temps en temps, un membre de l'équipe l'accompagne une demi-journée dans ses activités. On fait réaliser certains travaux du contremaître par un chef d'équipe. Il faut «mouiller» les agents de maîtrise: on leur demande des idées d'amélioration, puis on leur confie les moyens pour les réaliser. On raccroche les nouveautés aux anciens desiderata: les chefs d'équipe réclamaient un adjoint, on leur offre un moniteur d'autocontrôle, mais avec tout un système en prime. Même quand un chef de service dispose par ailleurs du suivi des résultats de gestion, il les demande à ses subordonnés, pour que personne ne puisse dire «je n'étais pas au courant». Nul ne doit rester en dehors du jeu.

### D'un atelier à l'autre

Le directeur de l'usine «ancienne», où l'autocontrôle est en cours de mise en place, vient de l'usine «nouvelle», où le système fonctionne depuis plusieurs années. Il y a un feu vert de la direction générale pour diffuser cet instrument de

management participatif, mais la responsabilité et le diagnostic de faisabilité incombent entièrement au directeur de l'usine, qui estime: «Si j'ai une grève, j'irai au placard». On donne les moyens aux innovateurs, mais à leurs risques et périls.

L'étape de mise en place de l'autocontrôle dans l'atelier «ancien» en a fait le terrain le plus fructueux pour enquêter sur les réactions des agents face au système. C'est maintenant le moment de nous pencher sur le cas de l'atelier «étranger», où l'autocontrôle est encore inimaginable, et où la hiérarchie est voyante et relativement impuissante. Il s'agit en fait de la coquille vide de l'ancien système «ecclésiastico-militaire», qui fonctionne sans à-coups jusqu'au jour où un violent conflit du travail, et le poids acquis en conséquence par les syndicats «révolutionnaires», détournent au profit du camp adverse l'ancienne capacité d'action de la hiérarchie.

Cette période d'impuissance totale est encore bien fraîche dans la mémoire de la maîtrise. Un chef d'équipe: «Ça a été très dur. Il n'y avait plus personne qui voulait travailler. Les gauchers ne voulaient plus travailler à droite, les droitiers ne voulaient plus travailler à gauche. La seule chose qu'ils disaient, c'était: «Le chef d'équipe, au boulot! Le régleur, au boulot!» Nombreuses ont été les dépressions dans les rangs des régleurs et des chefs d'équipe. Aucune sanction n'était plus prise si un ouvrier décidait de ne plus assurer que 50% de sa charge de travail, estimant son poste «trop chargé». D'ailleurs, aucun document imprimé ne précisait exacte-

ment le travail de chacun, car les «équilibrages» entre postes n'étaient pas au point. Celui qui refusait son transfert de poste à l'occasion du déménagement d'une chaîne pouvait rester plusieurs jours sans rien faire à l'emplacement de son ancien poste, d'où toutes les machines avaient disparu. Et c'est l'issue d'un nouveau conflit du travail, défavorable aux syndicats «révolutionnaires», qui a paradoxalement donné l'occasion à la hiérarchie de renouer le dialogue, dans cette usine où, selon un chef de service de la direction du personnel: «C'étaient deux mondes séparés, les ouvriers immigrés et la maîtrise française».

De multiples lieux et moments de dialogue ont été instaurés (les «groupes d'expression» de la loi Auroux ont été très demandés) et une modernisation accélérée permet d'inscrire le changement dans les installations. Plusieurs séries de réunions de discussions et de formation, rassemblant les équipes autour de leur chef ou d'une autorité supérieure, ont été lancées pour «forcer les contacts» et redonner une image positive à la maîtrise.

L'ancien système autoritaire, dépourvu d'une valeur propre à légitimer le consensus, s'est donc révélé ingouvernable. Brusquement s'est imposée la nécessité de mettre en œuvre d'autres moyens de canaliser l'action collective, d'inventer d'autres outils que l'autorité. De ce point de vue, dans l'atelier «étranger», presque tout reste à faire.

A la rencontre des aspects manifestes et de la «technologie invisible» de la gestion, s'affirme ainsi le contraste entre deux systèmes: d'un côté la hiérarchie

d'apparat dépourvue d'instruments de consensus, de l'autre la maîtrise discrète mais mobilisatrice. Dans l'atelier «étranger», où la «visibilité» des chefs est exacerbée par le costume, la maîtrise s'est vue réduite à sa blouse. Le chef d'équipe n'y dispose même pas d'un espace, son territoire personnel se limite à deux armoires peu reluisantes en bord de chaîne. En revanche, dans l'atelier «nouveau», la maîtrise ne se reconnaît pas de loin: c'est le système qui fait le chef. La hiérarchie met en œuvre une importante capacité de mobilisation du personnel pour les objectifs de l'entreprise. Le chef d'équipe n'a pas de local, mais un grand espace où, à côté de ses dossiers, figurent les «panneaux qualité» qui détaillent les performances d'autocontrôle de l'équipe. Le chef a la légitimité d'un arbitre objectif du suivi des principes, à travers lui transparaît le système. L'atelier «ancien» occupe une position intermédiaire: la maîtrise, dont la capacité d'action a été fortement renforcée, dispose d'une petite boquette semi-transparente. Ses signes distinctifs sont voués à s'amoindrir: les chefs d'équipe et les contremaîtres nommés cette année n'ont pas reçu leur badge coloré. Il n'est pas prévu de leur en attribuer.

**Dans l'atelier «nouveau», une maîtrise discrète mais mobilisatrice.**

## TRANSPARENCE

S'il fallait caractériser par un mot le management participatif, et en particulier l'autocontrôle, ce serait par «transparence». Objectifs énoncés et suivis, concorde entre modes opératoi-



## L'ÉPREUVE DES FAITS

res théoriques et travail d'atelier, répercussion fidèle des consignes du système par les différents niveaux de hiérarchie: tout concourt à la cohérence et à la «visibilité» du personnel, à son évaluation selon des critères incontestables.

La visibilité des agents rend plus opérante la pression du groupe, instrument fondamental des nouvelles méthodes de gestion. Par exemple, un chef d'équipe, en commentant les résultats de leur section aux intéressés, explique qu'on n'a pu avoir zéro en absentéisme parce que Madame X a été malade. Il tâte le terrain en exposant que ça serait bien de faire tourner la chaîne 2% plus vite, non pour augmenter la norme de production, mais pour pouvoir pallier les aléas de fabrication, rattraper d'un jour sur l'autre, et assurer la souplesse de la production sur le mois. Le temps libre ainsi dégagé permettrait de disposer de plus de moments «hors chaîne» pour commenter les résultats de la section. Il pense obtenir l'accord de la quasi-totalité de l'équipe. Le moment venu, on démarrera en disant aux réfractaires qu'ils peuvent s'en tenir à leur production journalière habituelle, et que des «dépanneurs» viendront faire leur supplément de production les jours sans incident où on prendra un peu d'avance sur la norme journalière affichée. Le chef d'équipe estime que les réticents «craqueront» rapidement.

Un autre exemple significatif de l'utilisation de la pression collective est la création, dans un secteur de l'atelier «ancien», d'un groupe ouvrier de gestion des congés, constitué de huit volontaires auxquels doivent s'adresser les ou-

vriers désireux de prendre un jour de congé. Un panneau nominatif des souhaits est affiché dans l'atelier. Si un trop grand nombre de demandes pour un même jour risque de causer des difficultés à la production, un des membres du groupe se charge de faire le tour des personnes concernées pour que certains acceptent de repousser leur prise de congé. Le contremaître prévoit aussi de moduler la production en fonction de l'effectif présent, au lieu d'avoir une norme journalière fixée. C'est un sujet délicat, à cause de la peur de se faire «piéger»: si c'est possible de faire parfois 3 ensembles mécaniques en plus, la hiérarchie ne va-t-elle pas l'exiger en permanence? D'après le contremaître, cela ne serait bien accepté que si l'idée était censée venir des ouvriers eux-mêmes, par exemple à l'occasion d'un groupe de réflexion sur la qualité: «On va discrètement les amener» à nous le proposer. On y mettra le temps mais on y arrivera. C'est un état d'esprit qu'il faut amener petit à petit.

---

### Un panoptique industriel?

---

Au premier contact avec la réalité de l'atelier, la coïncidence entre l'efficacité de la hiérarchie et la discrétion de son costume nous avait rappelé l'analyse de l'évolution des organisations disciplinaires par Michel Foucault, pour qui l'accomplissement du système se trouve dans le «Panoptique». Dans cette prison circulaire, on ne peut voir que la tour centrale, à travers la grille qui tient lieu de porte à chaque

cellule individuelle. Dans la tour se dissimule un surveillant invisible chargé d'évaluer en permanence les comportements des détenus. Or, nous avons vu que dans les instruments du management participatif, tout concourt à la visibilité des agents. Il ne s'agit pourtant pas de l'instauration du Panoptique à l'usine, car un principe différencie les deux systèmes: les règles du jeu des méthodes de gestion participatives sont claires et affichées, les audits de l'autocontrôle ne se cachent pas et leurs prérogatives sont contenues dans des limites précises.

En fait, auditeurs et audités sont soumis, chacun à leur niveau, à la même discipline: celle que met en œuvre la pression collective. Devons-nous donc imaginer le «système verrouillé» installé dans la tour centrale? Il nous semble que, pour éliminer le soupçon «sécuritaire» envers le système et asseoir sa légitimité, il serait cohérent de présenter clairement à l'ensemble des agents les fondements et les objectifs de cette gestion participative, dans la mesure où elle pourrait être revendiquée par les plus hauts niveaux de l'entreprise. Notons qu'un «projet social d'entreprise», qui proclamerait la volonté participative de la direction générale, est en gestation depuis plusieurs années à la direction du personnel, mais n'a pas encore vu le jour.

---

### Un consensus général?

---

En définitive, ce n'est pas au niveau central que le changement est instrumenté: l'initiative locale a permis un enracinement des

res théoriques et travail d'atelier, répercussion fidèle des consignes du système par les différents niveaux de hiérarchie: tout concourt à la cohérence et à la «visibilité» du personnel, à son évaluation selon des critères incontestables.

La visibilité des agents rend plus opérante la pression du groupe, instrument fondamental des nouvelles méthodes de gestion. Par exemple, un chef d'équipe, en commentant les résultats de leur section aux intéressés, explique qu'on n'a pu avoir zéro en absentéisme parce que Madame X a été malade. Il tâte le terrain en exposant que ça serait bien de faire tourner la chaîne 2% plus vite, non pour augmenter la norme de production, mais pour pouvoir pallier les aléas de fabrication, rattraper d'un jour sur l'autre, et assurer la souplesse de la production sur le mois. Le temps libre ainsi dégagé permettrait de disposer de plus de moments «hors chaîne» pour commenter les résultats de la section. Il pense obtenir l'accord de la quasi-totalité de l'équipe. Le moment venu, on démarrera en disant aux réfractaires qu'ils peuvent s'en tenir à leur production journalière habituelle, et que des «dépanneurs» viendront faire leur supplément de production les jours sans incident où on prendra un peu d'avance sur la norme journalière affichée. Le chef d'équipe estime que les réticents «craqueront» rapidement.

Un autre exemple significatif de l'utilisation de la pression collective est la création, dans un secteur de l'atelier «ancien», d'un groupe ouvrier de gestion des congés, constitué de huit volontaires auxquels doivent s'adresser les ou-

vriers désireux de prendre un jour de congé. Un panneau nominatif des souhaits est affiché dans l'atelier. Si un trop grand nombre de demandes pour un même jour risque de causer des difficultés à la production, un des membres du groupe se charge de faire le tour des personnes concernées pour que certains acceptent de repousser leur prise de congé. Le contremaître prévoit aussi de moduler la production en fonction de l'effectif présent, au lieu d'avoir une norme journalière fixée. C'est un sujet délicat, à cause de la peur de se faire «piéger»: si c'est possible de faire parfois 3 ensembles mécaniques en plus, la hiérarchie ne va-t-elle pas l'exiger en permanence? D'après le contremaître, cela ne serait bien accepté que si l'idée était censée venir des ouvriers eux-mêmes, par exemple à l'occasion d'un groupe de réflexion sur la qualité: «On va discrètement les amener» à nous le proposer. On y mettra le temps mais on y arrivera. C'est un état d'esprit qu'il faut amener petit à petit».

---

### Un panoptique industriel?

---

Au premier contact avec la réalité de l'atelier, la coïncidence entre l'efficacité de la hiérarchie et la discrétion de son costume nous avait rappelé l'analyse de l'évolution des organisations disciplinaires par Michel Foucault, pour qui l'accomplissement du système se trouve dans le «Panoptique». Dans cette prison circulaire, on ne peut voir que la tour centrale, à travers la grille qui tient lieu de porte à chaque

cellule individuelle. Dans la tour se dissimule un surveillant invisible chargé d'évaluer en permanence les comportements des détenus. Or, nous avons vu que dans les instruments du management participatif, tout concourt à la visibilité des agents. Il ne s'agit pourtant pas de l'instauration du Panoptique à l'usine, car un principe différencie les deux systèmes: les règles du jeu des méthodes de gestion participatives sont claires et affichées, les audits de l'autocontrôle ne se cachent pas et leurs prérogatives sont contenues dans des limites précises.

En fait, auditeurs et audités sont soumis, chacun à leur niveau, à la même discipline: celle que met en œuvre la pression collective. Devons-nous donc imaginer le «système verrouillé» installé dans la tour centrale? Il nous semble que, pour éliminer le soupçon «sécuritaire» envers le système et asseoir sa légitimité, il serait cohérent de présenter clairement à l'ensemble des agents les fondements et les objectifs de cette gestion participative, dans la mesure où elle pourrait être revendiquée par les plus hauts niveaux de l'entreprise. Notons qu'un «projet social d'entreprise», qui proclamerait la volonté participative de la direction générale, est en gestation depuis plusieurs années à la direction du personnel, mais n'a pas encore vu le jour.

---

### Un consensus général?

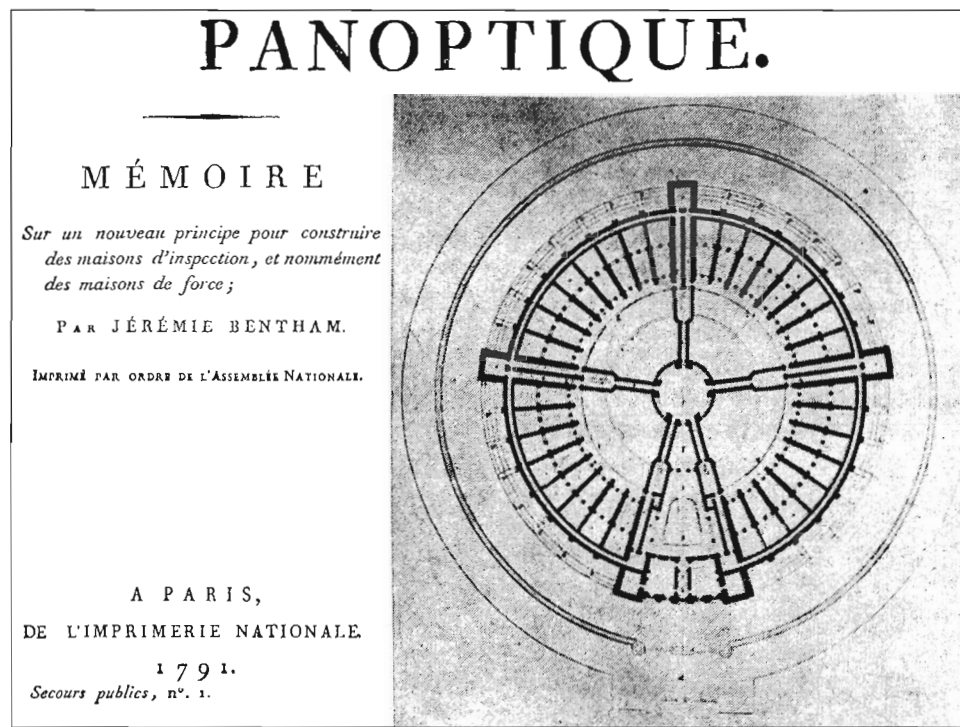
---

En définitive, ce n'est pas au niveau central que le changement est instrumenté: l'initiative locale a permis un enracinement des

nouvelles pratiques, mais à long terme cela pourrait se convertir en un facteur de fragilité.

La future position des syndicats constitue une autre inconnue de la réflexion sur la pérennité du système. Certes, les centrales syndicales étudient l'évolution des relations de travail, mais au niveau des ateliers le partenaire syndical ne prend guère position. Les syndicats « participatifs » approuvent parfois mais se contentent généralement d'observer. Les « révolutionnaires » voient avec méfiance ces nouvelles modalités de gestion, mais ne peuvent partir en guerre contre la qualité. Dans l'atelier « nouveau », au temps des pionniers, un délégué passait voir les membres pressentis pour un cercle de qualité et leur conseillait : « Ne signez rien ». Parallèlement, la maîtrise cherche à démontrer que le consensus s'installe : lorsqu'un délégué participe à un cercle, le responsable hiérarchique direct, qui est l'animateur, n'oublie pas de prendre la photo-souvenir à la fin du cercle, pour montrer dans le journal interne la mine ravie de tous les participants.

Dans les tracts syndicaux, les opposants les plus inconditionnels émettent des commentaires persifleurs (« la méningite nous guette », « Une secte de qualité »). Les « non-participatifs » rappellent les enjeux traditionnels que les nouveaux slogans – la qualité, les « cinq zéros » – risquent de remettre en cause (« L'objectif stock zéro est lui aussi néfaste pour l'emploi et pour les horaires de travail »). Ils rejettent fréquemment la responsabilité de la qualité sur la direction et mettent en doute ses véritables intentions (« C'est un peu facile de prendre le



personnel comme bouc émissaire. Dans les conditions actuelles, disons-le, c'est déjà un exploit que d'arriver à sortir la qualité d'aujourd'hui»).

Le consensus autour des moyens de la qualité est donc loin d'être réalisé, mais cela ne ralentit pas la mise en œuvre des méthodes d'implication du personnel. Car du côté de la direction se situe un ensemble de petites techniques, et les opposants n'ont encore que des slogans généraux : deux perspectives différentes, deux logiques parallèles. Comment prendre un (second) rôle dans la gestion si on attend le Grand Soir ?

La hiérarchie a donc le champ libre pour instrumenter la participation. Grâce au travail en groupe et à la compétition individuelle, on vise à ce que la solidarité s'exerce avec, et non contre, les objectifs de l'entreprise. Ce gagement de valeurs

ne sera sans doute assuré que le jour où les représentants syndicaux joueront un rôle dans le système. Justement, Edmond Maire écrivait récemment : « au grand rêve de la rupture nous substituons, avec un réalisme qui n'exclut nullement l'ambition, l'action quotidienne de transformation » (CFDT-Aujourd'hui, mars 1986, p. 55). Les logiques parallèles vont-elles converger ? ●

*Le management participatif : une sorte de «panoptique» industriel!*

#### POUR EN SAVOIR PLUS

**Surveiller et punir**, par Michel Foucault, Gallimard, 1975 : naissance de la prison.

**Une technologie invisible**, par Michel Berry, Ecole polytechnique, 1983 : l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.

**Le détour**, par Georges Balandier, Fayard, 1985 : pouvoir et modernité.