

LES ATELIERS DU MONOPOLE INDUSTRIEL¹

Le Monopole Industriel est une grande entreprise industrielle française disposant d'un Monopole d'Etat. Dans les ateliers de ses trente usines dispersées sur le territoire national, il produit en grande série des articles de consommation courante. La présentation qui suit ne se rapporte pas à l'ensemble de l'entreprise. Elle ne concerne que le fonctionnement des usines et ateliers de production, domaine central de l'entreprise.

L'organisation des usines et des ateliers

Chaque usine est dirigée par deux ingénieurs issus d'une école d'application de l'École Polytechnique : le directeur est secondé par un directeur adjoint, ce dernier ayant la responsabilité de tous les problèmes de fabrication. Les directeurs adjoints sont généralement relativement jeunes (de 25 à 40 ans), et passent par plusieurs usines avant d'occuper un poste de directeur.

Par ailleurs, un ingénieur technique est responsable, pour toute l'usine, de tous les travaux d'équipements et des rapports avec tous les prestataires extérieurs, ainsi que de l'entretien et des réparations. Pour des raisons de statut, les ingénieurs techniques n'ont aucune possibilité d'accéder aux postes de direction. Faisant souvent presque toute leur carrière dans une même usine, ils sont généralement les cadres les plus anciens d'une usine.

Trois catégories de personnel se trouvent en présence dans les ateliers : les chefs d'atelier, les ouvriers de production et les ouvriers d'entretien. Chaque catégorie jouit d'une sécurité totale d'emploi, possède des statuts particuliers et recrute par filière séparée. Il n'y a aucune possibilité d'évolution d'un emploi à l'autre.

- Les *chefs d'atelier*, malgré leur nom, sont plutôt des contremaîtres dans les ateliers. Ils s'occupent de la comptabilité de la production de l'atelier dans son ensemble, et celle de la production de chaque ouvrier, des Fournitures et de l'approvisionnement, de la surveillance, de l'utilisation des matières premières et enfin des transferts de poste des ouvriers lorsqu'il y a une vacance. Ils ont, en somme, un rôle de surveillance générale. Ils ont longtemps été recrutés parmi d'anciens sous-officiers à la retraite.
- Les *ouvriers de production* sous leurs ordres (de soixante à cent vingt par atelier) sont en majorité féminins. De niveau de qualification faible, ils sont recrutés parmi les personnes ayant droit aux emplois réservés de l'État (veuves et orphelines de guerre, mutilés de guerre et anciens militaires). Ils se divisent en deux groupes selon le poste de travail qu'ils occupent: les conducteurs de machine, d'une part, les receveurs et les manutentionnaires d'autre part. Mais les deux groupes appartiennent bien à la même catégorie, et il y a fluidité entre les deux, car l'affectation aux différents postes de travail se fait par, l'application de la règle d'ancienneté.
- Dernière catégorie, les *ouvriers d'entretien* (une douzaine par atelier) sont des ouvriers très qualifiés, recrutés à la suite d'essais professionnels difficiles. Ils sont affectés de

¹ Ce cas s'inspire de la synthèse proposée par Philippe Bernoux (*Sociologie des Organisations*, Seuil, 1986) d'une enquête de terrain menée par Michel Crozier à la Seita, et présentée de façon plus détaillée dans Crozier : *Le Phénomène Bureaucratique*, Seuil, 1964.

façon fixe à un atelier donné. Chacun d'entre eux a la charge exclusive de trois machines de production qu'il doit régler, entretenir, et sur lesquelles il doit effectuer de petites réparations (les grosses étant faites en dehors de l'usine). Les ouvriers d'entretien dépendent hiérarchiquement de l'ingénieur technique.

Dans les ateliers, la rationalisation et la spécialisation des tâches sont très poussées. Des normes de production - établies de manière scientifique - et des primes de rendement règlent la fabrication. Chaque agent est spécialisé et sait ce qu'il a à faire et comment. Surtout, rien dans l'atelier n'est laissé au hasard ou à l'arbitraire des individus : des règles impersonnelles prévoient en effet une solution à tout problème qui pourrait se poser.

En particulier, un règlement d'ancienneté très strict, édicté à la suite de conflits sociaux très durs au début du siècle, codifie en détail les solutions à apporter au problème de la répartition des postes de travail entre les ouvriers de production, ou leur déplacement d'un poste à un autre. Ainsi, il est prévu qu'en cas de vacance, (maladie, départ, panne de machine, etc.) le poste doit revenir à la personne la plus ancienne en grade parmi celles qui sont volontaires². Et s'il n'y a pas de volontaire, la personne la moins ancienne dans l'atelier sera déplacée. Ces règles visent à ne laisser aucune place à l'arbitraire individuel. Des procédures paritaires formalisent le traitement des réclamations ouvrières, et il est fréquent que des décisions des chefs d'atelier fassent l'objet de recours auprès du directeur adjoint de la part des responsables syndicaux.

On notera que le taux de syndicalisation est extrêmement élevé dans les ateliers du Monopole. 75% des ouvriers de production cotisent à l'un des deux syndicats, dont les postes de responsabilités sont occupés par les ouvriers d'entretien.

Les rapports entre les groupes

Les données qu'on présentera ci-dessous ont été recueillies lors d'une enquête intensive dans trois usines du Monopole situées en région parisienne. Cependant pour tester la valeur des résultats obtenus, une enquête extensive et plus rapide a été menée dans les deux tiers des usines sur l'ensemble du territoire. Il en ressort que les différences attendues étaient moins importantes que prévu et que, de surcroît elles allaient toutes dans le même sens. De telle sorte que l'on peut considérer les usines de la région parisienne comme l'«idéal type» des usines du Monopole,

Les relations entre ouvriers de production et chefs d'atelier

Les relations sont faibles et peu valorisées. Les ouvriers de production ne se sentent guère engagés ni affectivement, ni psychologiquement dans les relations qu'ils ont avec leur chef. Certes, ils leur dénie une importance réelle et ne manifestent pas beaucoup d'appréhension ni de respect pour leur rôle d'encadrement. Mais, dans l'ensemble les relations sont plutôt bonnes, et surtout sans histoires. La note dominante en semble être la sérénité des deux côtés. Les relations interpersonnelles sont cordiales et tolérantes parce que, finalement, les ouvriers de production - pas plus que les chefs d'atelier - ne semblent y attacher une grande importance.

² Le règlement prévoit ainsi qu'en cas de panne d'une durée inférieure à une heure et demie, la perte de production est mise au compte de la machine en panne, qui devront donc travailler davantage pour compenser. Si la panne dure plus longtemps, les ouvrières sont envoyées à un atelier annexe, où elles accomplissent des tâches moins rémunérées et peu attrayantes, ou sont réaffectées aux autres machines en fonction des règles d'ancienneté.

Une note discordante cependant : dans l'usine où la direction semble disposer du meilleur encadrement subalterne, et où les chefs d'ateliers sont nettement plus jeunes et mieux formés, les ouvriers s'en plaignent beaucoup plus sur le plan humain . De même, les chefs d'ateliers sont plus mécontents qu'ailleurs.

Les relations entre ouvriers de production et ouvriers d'entretien

Les rapports entre ces deux groupes, en revanche, sont marqués par un climat tendu et conflictuel qui, toutefois, s'exprime difficilement.

Les ouvriers de production semblent profondément engagés psychologiquement dans ces relations et font preuve d'une hostilité sourde qu'on aurait plutôt pensé trouver dans leurs relations avec les chefs d'ateliers. Selon eux, il y a fort peu d'entente entre les deux groupes d'ouvriers. Lorsqu'on demande, par exemple si, en cas de panne les ouvriers d'entretien s'arrangent pour vite réparer les machines , 33% seulement d'entre eux disent que els ouvriers d'entretien font ce qu'ils peuvent ; le restant exprime des critiques plus ou moins fortes.

Mais ces tensions ont du mal à s'exprimer ouvertement, ou à se personnaliser. Les jugements sont toujours nettement plus sévères quand il s'agit d'apprécier le service d'entretien en général. Ainsi, si 52% des ouvriers de production pensent en général : « ça va bien entre mes collègues et les ouvriers d'entretien », le pourcentage de cette réponse passe à 84% lorsqu'ils jugent les relations qu'ils ont personnellement avec leur ouvriers d'entretien. On peut noter que les conducteurs de machines, qui sont directement en contact avec les ouvriers d'entretien, se plaignent moins de la vitesse à laquelle ceux-ci réparent les pannes. En revanche, les receveurs, moins affectés, mais aussi moins impliqués dans la relations, se montrent beaucoup plus critiques.

Aux ouvrières, on a posé entre autres les questions suivantes :

- Quand une machine est en panne, est ce que les ajusteurs s'arrangent pour réparer au plus vite ?
- Est ce que vous vous entendez bien avec votre ajusteur ?
- Est ce que les ajusteurs ont trop de travail, pas assez de travail ou juste ce qu'il faut ?
- Qu'est ce que vous pensez de la différence de salaire entre cadre de fabrication et cadre technique ?
- Est-ce qu'à votre avis le service technique fonctionne bien ?

La première question a provoqué les réponses suivantes :

- Oui, ils font ce qu'ils peuvent
- Ca dépend, il y en a qui sont beaucoup moins serviables
- Non, ils ne font pas ce qu'ils devraient
- Sans opinion

La question : « Est ce que vous vous entendez bien avec votre ajusteur ? » a suscité des réponses beaucoup moins tranchées. Même dans les ateliers de production, les trois quart des ouvrières ont déclaré bien s'entendre avec leurs ajusteurs. Mais les mêmes interviewées ont exprimé leurs griefs dans les questions plus général sur les ajusteurs. 45% d'entre elles ont dit par exemple qu'ils n'avaient pas assez de travail, et 59% que la différence de salaire étaient

trop élevée ; enfin, 43% seulement ont donné des réponses favorables sur le fonctionnement du service technique.

Les ouvriers d'entretien, eux, voient dans les ouvriers de production. « leurs » subordonnés et ne se privent pas d'intervenir fréquemment dans leur travail. Leur opinion sur eux -fort semblable à celle des chefs d'atelier- est marquée d'un profond paternalisme. Ils jugent les ouvriers de production comme négligents, ne comprenant pas la nécessité de la technique et ne travaillant pas assez.

Mais eux aussi ont conscience de ce que les rapports avec les ouvriers de production sont difficiles. Et là aussi le caractère caché des tensions apparaît. On l'avoue plus difficilement pour soi-même que pour les autres. Alors que plus de trois quarts d'entre eux pensent que « ça va très bien ou moyennement bien » avec leurs propres ouvriers de production, ce pourcentage baisse à la moitié seulement lorsqu'on leur demande si entre leurs collègues et les ouvriers de production en général « ça va très bien ou moyennement bien ».

Ainsi on a posé aux ouvriers d'entretien des questions sur la manière dont eux et leurs collègues s'entendaient avec les ouvrières de production. Les réponses sont les suivantes :

	Personnellement	Pour les collègues
Ça va très bien	41%	21%
Ça va	43%	31%
Ça ne va pas toujours	11%	28%
Pas de réponse	5%	20%

Les relations entre ouvriers d'entretien et chefs d'ateliers

Ici, plus de tensions cachées. Les rapports sont ouverts et hostiles. C'est une relation conflictuelle autour du pouvoir dans l'atelier, qui comporte pour chaque partenaire une forte charge émotionnelle.

Les ouvriers d'entretien critiquent sévèrement la compétence des chefs d'atelier, et près de la moitié d'entre eux déclarent carrément qu'ils sont incompetents. Ils leur dénie en outre toute importance dans les ateliers.

Les chefs d'atelier ne sont pas moins critiques à l'égard des ouvriers d'entretien. Mais leurs réponses sont quelque peu embarrassées, comme s'ils hésitaient par moments à trop s'engager. C'est ainsi qu'un tiers d'entre eux déclare que les ouvriers d'entretien sont incompetents, mais un autre tiers refuse de répondre. Les réponses deviennent encore plus embarrassées lorsqu'on leur demande si les ouvriers d'entretien gênaient l'autorité qu'ils avaient, eux, sur les ouvriers de production. 17% seulement ont répondu oui, le reste se partageant entre des réponses conventionnelles du genre « ça dépend », ou des refus de répondre.

Par ailleurs, on peut remarquer que les ouvriers d'entretien sont d'autant plus satisfaits de leur travail et de leur situation qu'ils sont agressifs à l'égard des chefs d'ateliers. En revanche, les chefs d'atelier sont d'autant plus satisfaits de leur situation personnelle qu'ils se montrent résignés à l'égard de leur rôle. Par ailleurs, ce sont les chefs d'atelier les plus proches dans leurs attitudes des ouvriers de production qui sont: aussi les plus satisfaits.

QUESTION

Chargé de mission à la direction générale du Monopole Industriel, vous venez de recevoir les résultats de cette enquête réalisée dans les usines, et vous êtes chargé de faire des propositions au nouveau Directeur Général, qui souhaite améliorer les relations dans les ateliers. Vous devez appuyer vos recommandations sur un diagnostic de la situation actuelle.