

LOGIQUES DE TRAVAIL ET ORDRE PRODUCTIF NEO-LIBERAL : NOUVELLES CONTRADICTIONS ET NOUVELLES PRATIQUES

L'expérience de l'industrie chimique en France

Rémy JEAN

APST — Département d'Ergologie — Université de Provence

Depuis 1992, la loi française donne aux Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) qui est une institution représentative du personnel élue par les salariés la possibilité de recourir à une expertise¹ extérieure pour traiter de questions relatives au *travail*. Cette contribution se propose de tirer quelques enseignements tirés de huit années de pratique de l'expertise CHSCT dans les industries chimiques pour souligner les contradictions croissantes entre les logiques de travail et l'ordre productif néo-libéral ainsi que pour montrer l'intérêt de nouvelles formes de coopérations dans le domaine du travail.

Le caractère crucial des questions de sécurité dans l'industrie chimique (risques "majeurs" tant pour les salariés que pour les populations avoisinantes) y a permis un développement très rapide des expertises CHSCT. A titre d'exemple, le cabinet où je travaille a réalisé plus d'une cinquantaine d'expertises CHSCT depuis 92.

La principale caractéristique de ces expertises est qu'elles portent généralement sur un projet, c'est à dire sur un changement technologique et/ou organisationnel et que les questions de sécurité y sont toujours posées en lien avec celles de l'organisation et des conditions de travail, et non de façon étroitement technique ou réglementaire. Cette double caractéristique fait de ce type d'expertise un terrain particulièrement fécond pour aborder et traiter l'ensemble des questions du *travail*. C'est bien en effet l'intervention humaine qui permet en dernier ressort de maîtriser un processus de production. Et cette intervention humaine s'effectue dans des conditions socio-organisationnelles données qui en déterminent l'efficacité au regard de cette nécessité de maîtrise.

Un exemple de lien entre technologie et organisation

Pour répondre aux nouvelles exigences du marché, une entreprise du secteur de l'agrochimie décide de construire un nouvel atelier de fabrication de produits phytosanitaires. Il ne s'agit pas de proposer de nouveaux produits, mais de fabriquer des produits déjà existants sous une nouvelle forme (passage d'une forme "poudre" à une forme "granulés" plus aisément manipulable par les agriculteurs).

Ce changement de forme implique un changement technologique important. Alors que la forme "poudre" était produite dans un "process" mécanisé relativement simple (transfert, mélange, broyage...), la présentation "granulés" fait appel à une technologie plus lourde et plus complexe (tour d'atomisation fonctionnant en continu sous haute pression [100 bars] et haute température [300°]), caractérisée par un niveau de risque beaucoup plus élevé (explosion, emballement thermique...). Le nouveau procédé, hautement automatisé, est

¹ Nous utiliserons dans ce texte le terme "expertise" au sens qui lui est donné dans le Code du Travail français. Cela ne signifie nullement que ceux qui, comme moi-même, réalisent professionnellement ces "expertises" se considèrent comme des experts du travail.

mis en œuvre au moyen d'un système de conduite informatisé (Système Numérique de Contrôle-Commande) installé dans une salle de contrôle, alors que l'ancien "process" ne comportait que des automatismes élémentaires commandés en local par les opérateurs. Il s'agit d'un véritable saut technologique sur un site dont la population ouvrière est âgée et d'un niveau de formation initiale peu élevée.

La mise en œuvre de cette nouvelle installation pose plusieurs questions aux responsables du projet et à la direction de l'entreprise. Il faut bien entendu déterminer le nombre de postes nécessaires au fonctionnement de l'atelier ainsi que la répartition des tâches et des responsabilités, mais il faut surtout résoudre le problème posé par l'écart important entre les qualifications existantes sur le site et les qualifications requises pour maîtriser techniquement la nouvelle installation. Plusieurs options sont ici possibles : développement des compétences internes par la formation, recrutement de jeunes disposant des qualifications adéquates, ou encore combinaison des deux. Ces options ont des effets potentiels très différents sur le devenir du site et posent elles-mêmes des problèmes différents : quels contenus et quels dispositifs de formation ? Quels parcours de carrière pour les jeunes embauchés ? Quelles perspectives promotionnelles pour les autres ?

Mais ce problème de qualifications va se combiner avec celui de l'organisation du travail. D'une part, parce que l'organisation du travail en vigueur sur le site (2x8 discontinu) est incompatible avec les contraintes de fonctionnement de la technologie retenue (impossibilité d'arrêts quotidiens). D'autre part, parce que l'entreprise souhaite de surcroît que l'atelier fonctionne en continu (24h/24h et 7 jours sur 7) dans les périodes de forte demande commerciale de façon à minimiser ses stocks. La question nouvelle du travail de nuit et de week-end se trouve donc également posée. Là aussi plusieurs options sont possibles : organisation en 5x8, équipes de nuit, équipes spéciales VSD ou SD, à temps plein ou à temps partiel annualisé, qui auront des effets retour différents sur la gestion du problème des qualifications. On voit bien, par exemple, comment le choix des formes d'organisation les plus atypiques et les plus précaires pourraient conduire l'entreprise à privilégier massivement le recrutement externe. Et les conséquences que ce choix pourrait entraîner vis à vis du reste de la population du site (perte de savoir-faire, démotivation, retrait, délitement des collectifs...).

Avec ce saut technologique, c'est donc une véritable reconfiguration organisationnelle qui est en jeu. Peu importe ici les choix qui ont été réellement faits. L'essentiel est de saisir à travers cet exemple que tout changement technologique, et plus généralement toute technologie, pose la question des conditions organisationnelles de sa mise en œuvre. Conditions organisationnelles qui sont indissociablement conditions de vie et de santé des hommes au travail et conditions de maîtrise et d'usage efficace de ces technologies.

QUELQUES CONSTATS TRANSVERSAUX SUR LES EVOLUTIONS A L'ŒUVRE

Le premier constat général que l'on peut faire c'est celui de la prédominance des changements d'organisation sur les changements de technologie. En effet, si les changements de technologie sont quasi-systématiquement accompagnés de changements organisationnels, l'inverse n'est pas toujours vrai et l'on rencontre de nombreux projets de réorganisation qui ne correspondent à aucun changement technique. C'est le propre de ce qui a été appelé le "reengineering" qui consiste à analyser, puis à reconfigurer dans une double perspective

d'économie et d'optimisation de la "ressource humaine" l'ensemble des processus de travail d'une unité de production.

Les principaux constats particuliers font apparaître des tendances éminemment contradictoires :

- un raccourcissement des lignes hiérarchiques
- un développement de l'autonomie et de la polyvalence
- un renforcement du rôle de la formation professionnelle
- une ouverture des carrières ouvrières et une élévation des qualifications
- un développement des structures participatives

En même temps que :

- une prescription de plus en plus forte des objectifs économiques
- une implication des salariés de plus en plus contrainte
- un développement important de toutes les formes de précarisation de l'emploi
- une flexibilité et une dérèglementation croissantes de l'organisation du travail
- une intensification du travail

DANS L'ORDRE PRODUCTIF NEO-LIBERAL, CES EVOLUTIONS SONT CONTRADICTOIRES DANS TOUS LES DOMAINES

On se limitera ici à quelques éléments parmi les plus significatifs :

Développement de l'autonomie dans les activités de travail, mais assujettissement croissant aux objectifs économiques et financiers des entreprises

Si la prescription taylorienne des opérations de travail décline généralement, on assiste à une spectaculaire montée en puissance de la prescription des objectifs économiques à travers une politique de communication permanente. Objectifs économiques, budgets, marges, ratios de productivité, comparaison avec la concurrence sont largement diffusés aux salariés au travers de multiples réunions et de publications d'entreprises qui accompagnent systématiquement les évolutions socio-organisationnelles. Dans nombre d'entreprises, les cadres, qui sont en relation de plus en plus directes avec les ouvriers du fait de la réduction des lignes hiérarchiques, exposent et tiennent à jour en permanence dans les unités de tableaux de bord regroupant les principaux indicateurs économiques, indicateurs parmi lesquels les effectifs salariés et les frais de personnel figurent en bonne place. Ces dernières années ont vu notamment se diffuser des tableaux de classements des usines à l'intérieur d'un même groupe, ou des ateliers à l'intérieur d'une même usine. Dans telle entreprise, des visites d'opérateurs chez les clients et les fournisseurs sont régulièrement organisées.

Il s'agit d'internaliser au sein de l'entreprise l'idéologie de la guerre économique, de la compétition exacerbée au sein d'un branche, d'un groupe, d'une usine et même au sein de l'atelier de base de façon à légitimer les politiques managériales et à stimuler la mobilisation subjective des salariés dans leur travail. **Ce lien méticuleusement tissé au quotidien entre l'organisation, le contenu du travail et la compétitivité de l'entreprise est aujourd'hui un des éléments essentiels des dispositifs qui structurent les situations de travail.** Mais ce lien reste univoque : si "l'économique" descend de plus en plus vite dans l'atelier, il n'est

toujours pas question que les travailleurs de l'atelier s'élèvent au niveau des décisions économiques. La participation des salariés trouve ici ses limites.

Développement des structures participatives, mais implication de plus en plus contrainte

Sous des appellations diverses, groupe de travail, groupe de progrès, groupe de proposition, conseil d'atelier, et sous des formes conjoncturelles ou permanentes, on les retrouve aujourd'hui dans presque toutes les entreprises. L'une d'elles a par exemple institué depuis 85 des *"conseils d'ateliers de laboratoire et de bureau"*, disposant d'un crédit de 12h/an pour se réunir et qui peuvent faire des propositions concernant notamment *"les conditions et l'organisation du travail"*, *"la recherche d'innovations technologiques permettant d'améliorer l'efficacité économique et le progrès social"*. Une autre a associé les équipes d'exploitation à la reconstruction d'unité détruite par une explosion en créant trois groupes de travail : un groupe sur *"la conception des interfaces de conduite"*, un autre sur *"la conception des tableaux synoptiques muraux"*, le dernier sur *"le système d'information relatif aux alarmes et aux dispositifs de sécurité en salle de contrôle"*. Une raffinerie de pétrole a adopté une démarche semblable à propos du projet de salle de contrôle unique en constituant trois groupes multi-catégoriels dits *"de réflexion et de proposition"* : le premier portait sur *"l'implantation, l'aménagement et l'utilisation des locaux satellites"*, le second sur *"l'informatisation des consignes de production et de maintenance"*, le troisième sur *"les problèmes des opérateurs extérieurs"*, ce dernier groupe ayant été jusqu'à élaborer des propositions de filières d'évolution de carrière pour les opérateurs.

Mais ces processus participatifs s'accompagnent le plus souvent d'une recherche d'**implication "forcée"** de leurs salariés par les directions d'entreprise. Dans une usine d'aluminium par exemple, la direction conditionne un investissement (l'achat d'un 3^{ème} four) à l'*adhésion* explicite du personnel à une nouvelle organisation où les effectifs sont réduits de 10%. Dans une autre entreprise de la branche pneumatique, la direction subordonne l'embauche de personnel à l'acceptation du travail du dimanche.

D'une façon générale, il est frappant de constater que la participation des salariés s'inscrit très souvent dans le cadre d'un chantage à l'emploi ou la survie de l'entreprise et que cette participation se retourne souvent contre eux sous forme de précarisation de l'emploi et d'intensification du travail.

Recherche de polyvalence, mais renouvellement des méthodes tayloriennes

Dans les nouvelles organisations du travail apparaissent des formes de polyvalences qui tendent à favoriser une gestion plus globale de la production et contribue ainsi du même coup au développement de la qualification collective des équipes de travail. Ainsi sur certains sites chimiques, on ne trouve plus d'opérateurs affectés de façon permanente à un poste de travail particulier. Les activités y sont totalement décloisonnées. La répartition des tâches s'y organise au fur et à mesure des événements, de façon spontanée ou concertée, selon des modalités consensuelles propres à chaque équipe. Ce fonctionnement implique une activité "communicationnelle" relativement intense à l'intérieur des équipes : chaque opérateur, pour être à même d'intervenir n'importe où sur n'importe quel problème, doit en effet posséder en permanence un maximum d'informations sur l'état du process. Cette polyvalence dans les équipes se traduit en outre par un développement important de la dimension collective du travail : prise en charge collective des problèmes, répartition des tâches la plus égalitaire possible. Sur d'autres sites où la notion de poste de travail demeure effective, la polyvalence

s'organise selon des modalités différentes : les opérateurs occupent en alternance tous les postes de l'unité selon un système de rotation qu'ils définissent eux-mêmes (changement généralement quotidien ou hebdomadaire).

Sur les postes les moins qualifiés, en revanche, cette polyvalence prend une forme très différente et devient une simple polyvalence de remplacement ne concernant qu'un nombre restreint d'opérateurs qui servent en quelque sorte de "bouche-trou" pour remplacer au pied levé les ouvriers absents. Cette polyvalence s'intègre ici à une organisation du travail classique, du type un poste/un homme, fondée sur une division rigoureuse et hiérarchisée des fonctions. Elle vient s'y superposer et du même coup conforter le maintien de postes particulièrement limités et répétitifs tels que des postes de conditionneurs, par exemple. Ce type de polyvalence que, nous inspirant de Georges Friedmann, avons qualifié de "**polyvalence en miettes**", transporte en quelque sorte la division du travail existante dans l'atelier à l'intérieur des individus eux-mêmes.

Mais même dans les situations de polyvalence "intégratrice", on peut constater le développement d'un taylorisme renaissant (dont les apôtres les plus remarquables sont les cabinets de conseil en management anglo-saxons) qui ignore délibérément les caractéristiques nouvelles des activités de travail. On constate ainsi que, dans les processus de modernisation, la détermination des besoins en effectifs se fonde généralement sur le postulat que la quantité de travail économisée par l'automatisation d'une opération est égale au temps de travail qui était auparavant nécessaire à la réalisation de cette opération

Un exemple d'approche néo-taylorienne

Dans une usine chimique du Sud de la France, un calcul additionnant tous les temps théoriquement économisés par l'installation d'une série de vannes automatiques avait permis de conclure à la nécessité de supprimer plusieurs postes d'opérateur.

L'analyse de l'activité des opérateurs a permis de mettre en évidence le décalage entre ce calcul et la réalité du travail et de formuler plusieurs objections. La première d'entre elles est la non prise en compte des probabilités de dysfonctionnements des équipements automatisés. Or, on observe que, dans toute situation d'automatisation, une part non négligeable de l'activité des opérateurs est générée par ces dysfonctionnements : on a pu constater par exemple en analysant dans cette usine une situation perturbée que pendant les deux premières heures de l'incident les opérateurs avaient passé 47% de leur temps à fermer à la main un certain nombre de vannes car l'étanchéité des vannes automatiques était insuffisante ce que, bien entendu, la procédure ne prévoyait pas. L'économie de temps générée par l'introduction d'un automatisme ne peut donc jamais être égale à 100% du temps de travail auparavant nécessaire à la réalisation d'une opération.

La deuxième objection est la non prise en compte dans cette approche du fait que, si l'introduction d'automatismes entraîne effectivement une certaine diminution du travail "immédiat", il entraîne parallèlement un accroissement du temps de contrôle, de vérification (tests), d'analyse et de diagnostic, ainsi que du temps de communication entre les opérateurs comme avec les équipes de maintenance. Temps objectivement nécessaires à la maîtrise continue de la situation productive par les opérateurs, notamment à la possibilité pour ceux-ci de "reprenre la main" à tout moment sur les automatismes en cas de problème ou de danger quelconque.

La troisième objection enfin est la non prise en compte du temps de plus en plus important que, en lien avec les progrès de l'automatisation, les opérateurs doivent consacrer à des activités que l'on pourrait dire "périphériques" mais qui sont essentielles du point de vue de la maîtrise technique : rédaction et mise à jour de procédures et de schémas, analyse d'incidents, de presqu'incidents, d'anomalies diverses, actions de progrès, démarches de suggestion et d'améliorations techniques. Sans oublier les phénomènes, variables mais généralisés, de transfert sur ces opérateurs de production, via la polyvalence, d'un certain nombre de tâches telles que contrôle qualité, maintenance de premier niveau, voire certaines opérations logistiques.

Dans ces différents domaines, on le voit, les contradictions travaillent et déstabilisent en permanence les nouvelles organisations productives. On pourrait en citer et en développer quelques autres, tout aussi importantes : contradictions entre le développement des compétences et des aspirations des salariés à la maîtrise de la production avec l'explosion de la précarité (sociétés d'intérim = 1^{er} employeurs privés de France) et de la dérèglementation (18% de salariés à temps partiels contre 5% en 1980, 15% de très bas salaires contre 7,5% en 1990) ; contradictions entre les objectifs de synergie et de cohésion des équipes de travail avec le cloisonnement généré par le recours croissant à la sous-traitance et à l'externalisation des activités productives.

DE NOUVELLES COOPERATIONS POUR AMELIORER PARTOUT TOUTES LES CONDITIONS DU TRAVAIL

Dans ces nouvelles contradictions, de nouvelles pratiques associant chercheurs, syndicalistes et professionnels de l'intervention en entreprise se font jour. La mise en évidence des logiques de travail, l'action pour faire qu'elles soient prises en compte dans les organisations exigent un partenariat sorte de son rôle habituel. L'expertise CHSCT est un exemple de ces nouvelles pratiques, de ces nouvelles rencontres.

Un nouveau type de partenariat

Pour nous, en effet, les CHSCT ne sont pas seulement des demandeurs ou des commanditaires d'expertise, mais aussi des interlocuteurs et des partenaires avec lesquels il est nécessaire de coproduire des analyses et des propositions. Le type de questions traitées dans les expertises CHSCT sont particulièrement favorables à ce partenariat. Dès lors, en effet, que l'on se situe sur le terrain du travail, les syndicalistes, même s'ils en ont au départ une vision réductrice, sont en mesure d'entretenir avec les intervenants extérieurs un dialogue fondé sur leur propre connaissance des activités de travail. **L'expertise CHSCT est en ce sens un moyen privilégié d'activation du potentiel de connaissance du travail porté par les syndicalistes.** Elle est en même temps moment privilégié d'enrichissement de ce potentiel à travers l'appropriation des analyses d'activité réalisées par les intervenants.

Pour que cette relation de partenariat soit la plus féconde, elle doit s'étendre le plus largement possible en amont et en aval de l'expertise proprement dite, elle doit également s'inscrire dans la durée. L'expérience prouve que l'accumulation d'expertises permet au fil du temps à ce partenariat de transformer la pratique syndicale et de faire de l'expertise un outil efficace pour défendre les besoins sociaux dont la logique du travail est porteuse.

Une double contribution au débat social et un enjeu important pour le mouvement syndical

L'expertise CHSCT peut ainsi apporter une double contribution au débat social dans l'entreprise. Contribution d'abord par son contenu, par la **connaissance du travail réel** qu'elle amène à travers les analyses de situation de travail réalisées, par la pertinence des propositions qu'elle avance en lien avec ces analyses, et il convient ici de souligner que très rares sont les expertises dont aucune proposition ne soit prise en compte d'une manière ou d'une autre par les directions d'entreprise, y compris dans certains cas des propositions concernant les effectifs : dans le cas présenté ci-dessus, par exemple, l'expertise CHSCT a permis de faire admettre à la direction de l'entreprise la nécessité de conserver la ligne de postes d'opérateurs qu'elle avait prévue de supprimer. Mais aussi, contribution aux conditions de ce débat social par le **rééquilibrage entre les acteurs** qu'elle permet ou favorise. A l'heure où l'on assiste de plus en plus fréquemment de la part des employeurs à des tentatives — souvent couronnées de succès — de contournement ou de marginalisation des institutions représentatives du personnel, le recours à l'expertise permet en effet au CHSCT de renforcer sa capacité à être un interlocuteur qualifié, crédible et efficace, tant vis à vis des employeurs que des autres salariés, c'est-à-dire sa capacité à jouer pleinement son rôle dans le débat social. L'expertise CHSCT apparaît ainsi comme un des moyens nouveaux disponibles pour rééquilibrer un débat social de plus en plus inégal et de moins en moins ouvert.

A cet égard, l'expertise CHSCT peut être considérée un moyen privilégié de conjuguer l'utilité d'un apport extérieur avec la nécessité pour les équipes syndicales de "coller" au terrain. Elle permet — on l'a vu — d'aborder l'ensemble des questions relatives au travail du point de vue de l'activité réelle et du vécu des salariés. Elle permet de le faire dans des formes de partenariat valorisant la connaissance et l'expérience accumulée dans l'action syndicale. Elle peut contribuer, ce faisant, à remettre le travail — dans toutes ses dimensions — au cœur des préoccupations syndicales et, par là même, au cœur du débat social dans l'entreprise.

De même que l'ordre productif néo-libéral tend à se diffuser sous toutes les latitudes, les nouvelles pratiques qui émergent dans le monde du travail devraient elles aussi circuler à l'échelle internationale. En conclusion d'une de nos expertises menées dans la région grenobloise, une équipe syndicale a pris un jour contact avec des syndicalistes italiens d'une firme concurrente afin d'aller visiter une des usines de cette firme que la direction de leur entreprise citait toujours en exemple. Ils ont passé une semaine sur place à recueillir par eux-mêmes sur le terrain des informations comparatives sur le plan technologique, organisationnel et social. Ils en ont conclu que, du point de vue du travail, il y avait des deux côtés des éléments positifs à prendre en compte. Cela leur a renforcé leur position dans le débat social. D'autres exemples de coopération trans-professionnelles et trans-nationales existent et devraient être développés pour contribuer à une mondialisation (ou globalisation comme vous dites ici) plus favorable pour les conditions d'exercice du travail au III^{ème} millénaire.