

*La résistance ouvrière face aux  
nouvelles formes de rationalisation :  
entre restriction et résurgence*

*Gwenaële Rot\**

**INTRODUCTION**

L'intitulé de cette communication reprend délibérément les termes d'une problématique formulée il y a maintenant vingt ans par Philippe Bernoux (1979) à propos de « l'organisation volontaire de la production » des ouvriers, exercée à l'encontre de la rationalisation productive. Pourquoi interroger à nouveau cet ancien paradigme de la sociologie du travail : la résistance ouvrière ?

La complexité des modernisations organisationnelles et techniques à l'oeuvre dans bon nombre d'entreprises rend difficile l'identification de leur véritable nature. Ces processus de modernisation, sont fréquemment accompagnés d'un discours managérial annonçant tout de go la fin du taylorisme, la valorisation de l'autonomie des individus et leur responsabilisation. Sont ainsi construits ou du moins énoncés des projets d'entreprise ou encore la mise en place de nouvelles formes d'organisation destinés à concilier, dans un même mouvement, les aspirations des salariés et celles de l'entreprise. A suivre ces discours, la résistance des salariés perdrait sa raison d'être, faute d'objet. Or, l'analyse des pratiques manageriales dans une importante entreprise de l'industrie automobile française<sup>1</sup> engagée depuis bientôt dix ans dans l'organisation en Juste à Temps et le Management par la Qualité Totale montre qu'au-delà des déclarations incantatoires, s'affirment des logiques de rationalisation de l'appareil productif et des comportements individuels qui ne sont pas sans rappeler de vieux schémas que l'on aurait pu croire dépassés. Mais en même temps la

\* *Gwenaële Rot*, chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations (CSO/CNRS/ Institut d'Études Politiques de Paris).

1. Cette communication s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche sur la modernisation des usines d'un grand constructeur automobile. Nous avons mené plus de 200 entretiens semi-directifs auprès d'opérateurs de production, d'agents de maîtrise, de professionnels de services techniques. Plusieurs mois d'observation participante et non participante menés dans différents sites de production de ce constructeur ont permis également de compléter et d'enrichir notre étude.

sophistication des modes de rationalisation associée à des formes de management plus « participatives », soulignent l'ambivalence de la nature des changements à l'oeuvre. D'un côté la reconnaissance de pratiques autrefois clandestines, l'ouverture d'espaces de parole, le développement de nouvelles compétences, et de l'autre le développement parallèle de nouvelles contraintes productives (normalisation, exigence de traçabilité, Juste à Temps) ou le renforcement des anciennes (calculs au plus juste des temps par exemple) rendent actuelle, tout en la renouvelant, la problématique de la résistance des individus face à des orientations qui d'évidence, sont loin de faire l'objet d'une adhésion spontanée alors qu'apparaissent parallèlement des terrains de conciliation possibles. Que se passe-t-il lorsque l'entreprise légitime ou tend à reconnaître (voir à les valoriser) - en les contrôlant - certaines formes d'appropriation du travail autrefois clandestines ? Quelle est l'actualité des traditionnelles formes de résistance au regard des processus de rationalisation actuels ? L'apparition de nouvelles contraintes comme la traçabilité qu'exige la normalisation donnent-elles lieu à des formes nouvelles de résistance ouvrière ? Ces questionnements n'ont d'intérêt que parce qu'ils peuvent nous aider à mieux comprendre la portée effective de changements organisationnels complexes. Une chose est d'identifier la nature des processus de modernisation à l'oeuvre dans une grande entreprise, une autre est d'identifier les réactions qu'ils génèrent auprès de ceux qui les subissent ... ou qui en bénéficient. Méconnaître ce second aspect reviendrait à occulter une partie de la portée des modes de gouvernement de l'entreprise.

Notre démarche est double : rendre compte d'un processus de rationalisation de la production à travers le prisme des formes de résistance ouvrière (1). Face à des nouvelles contraintes productives qui restreignent sensiblement les formes traditionnelles de résistance ouvrière mais qui ouvrent peut-être d'autres espaces de jeux, analyser le processus de déplacement des formes d'expression de la résistance ouvrière afin d'en cerner les principaux contours (2).

## **1. LE RÉTRÉCISSEMENT DES ESPACES TRADITIONNELS DE RÉSISTANCE OUVRIÈRE**

Le processus de rationalisation dans l'entreprise étudiée, rend difficile, ou réduit fortement la constitution des poches de résistances qui pouvaient s'élaborer sans trop de difficultés par le passé. Deux mouvements distincts sont identifiables et permettent de rendre compte de la moindre effectivité des formes de résistance traditionnelle. Premièrement, le renforcement de l'efficacité de la discipline d'usine qui correspond au perfectionnement des dispositifs de contrôle organisationnels. Deuxièmement, l'ouverture d'espaces participatifs, l'amélioration des conditions de travail qui rendent caduque ou moins légitime

l'expression des formes de contestation sociale. Un des impacts majeurs des modernisations engagées repose sur la construction d'un rapport différent au temps, à l'espace et à la technique par rapport auquel les opérateurs voient leurs marges d'action sensiblement redéfinies.

## 1.1. Évolution des formes de discipline d'usine et lean production

### *Le temps*

La résistance aux impératifs temporels fut une thématique classique des travaux de sociologie industrielle<sup>2</sup> notamment pour souligner les limites posées à la rationalisation taylorienne des activités. La suppression du salaire à la pièce, la mise en place de la *lean production* (ou production « maigre »), l'automatisation de certaines activités, sont venus modifier sensiblement l'ampleur, l'enjeu, les formes et la nature de l'appropriation temporelle des activités dans les usines de carrosserie montage. Les agencements organisationnels portés par la *lean production* et le perfectionnement de la rationalisation rendent beaucoup plus difficiles les traditionnelles entreprises de reconquête du temps tels qu'ils pouvaient être pratiqués dans le cas de temps de cycles plus long, ou dans le cadre d'un système productif moins enchâssé dans une logique de flux.

Ainsi, dans les ateliers de montage (aval du processus de production), caractérisés par un travail à la chaîne, la question des cadences et à travers elle celle de l'optimisation du temps de travail sur chaîne, constitue l'enjeu majeur du « progrès continu ». Un convoyeur de type fordien amène les voitures devant chaque poste de travail. Toutes les minutes environ une voiture passe. Durant ce temps chaque opérateur doit monter les éléments qui lui incombent. Dans ce contexte, le progrès continu se traduit prioritairement par la recherche systématique de l'optimisation des modes opératoires (action sur les gestes, les pas) en vue de poursuivre les réductions d'effectifs et de diminuer les coûts. La rapidité de l'exécution, la minimisation des opérations variables (à non valeur ajoutée) sont au cœur des priorités productives. Pour autant qu'elle constitue une figure de « déjà vu » la rationalisation de la production se pose toutefois en des termes légèrement renouvelés. Elle fait l'objet - dans une logique de *Kaizen*<sup>3</sup> - d'un travail permanent (et non plus occasionnel lors d'un changement de modèles ou d'évolution du produit). Les techniques de travail sur les temps sont également perfectionnées : vidéo, coparticipation des ouvriers à l'aménagement des postes, voire à la construction des engagements (i.e. à l'agencement des opérations de montage sur les postes de chaîne en vue d'obtenir des gains de productivité).

2. Pour les USA et l'Angleterre, cf. par exemple D. Roy (1952) et Lupton (1963); pour la France, voir notamment P. Dubois (1975) ainsi que les travaux de Ph. Bernoux (1979, 1981) ou encore R. Linhart (1978).

Par ailleurs, l'externalisation de certaines activités (autre corollaire de la *lean production*) trouve un prolongement dans la réduction des secteurs de préparation (caractérisés par l'absence d'enchaînement et la possibilité de prendre de l'avance). Enfin, l'amélioration de la conception des véhicules, l'évolution des outils de gestion et de contrôle qualité, ont permis la réduction sensible de la place des ateliers de retouche dans les usines. Avec ces évolutions ce sont autant d'espaces de travail affranchis de contraintes de la chaîne où pouvaient s'exprimer des formes d'appropriation temporelles sensiblement plus ouvertes qui se réduisent sensiblement.

Dans les ateliers de tôlerie et d'emboutissage (amont du processus de production), l'organisation en flux tendu et l'automatisation sont venus redéfinir sensiblement le cadre temporel des activités, et par ricochet, les modalités de leur contrôle. La diversité des tâches requises au regard de la mise en fonctionnement des ensembles techniques nous amène à distinguer deux types de processus d'alignement. En premier lieu, le fonctionnement en ligne des ensembles techniques automatisés, implique la redéfinition des horizons temporels d'action pour les tâches d'alimentation des machines. Ces évolutions se traduisent par un plus grand asservissement au poste puisqu'il s'agit d'alimenter la machine ou de recevoir les pièces en flux continu. La ligne fait la cadence et l'alignement temporel est le prix à payer de cette « fluidité industrielle » (Vatin, 1987). Les opérateurs y voient une perte de liberté dans l'organisation temporelle de leur activité<sup>4</sup>. Sous cet aspect, on peut dire que l'automatisation et l'organisation en flux tendu ont renversé sensiblement le rapport de production en limitant les formes d'appropriation/résistance qui pouvaient prendre appui sur une réorganisation du temps de travail (par des actions de « bourrage » pour réaliser des prises d'avance par exemple). En second lieu, la plus grande transparence des activités et des actions que permet une organisation en flux tendus, contribue à renforcer l'alignement des opérateurs et des professionnels au regard des interventions sur machine. Des dispositifs techniques (suivi informatique de la production, *kanban*) viennent consolider la discipline des opérateurs et des professionnels par rapport à ces impératifs productifs. Ainsi, dans les ateliers de tôlerie où nous avons conduit nos observations, chaque conducteur d'installation était physiquement lié aux robots dont avait la responsabilité de la surveillance, par un bip électronique. Le moindre arrêt machine déclenchait une sonnerie signalant la panne. Ainsi « consolidée » dans des dispositifs techniques, les règles de décisions et d'action, rappellent sans concession la soumission de l'opérateur aux « caprices du flux »<sup>5</sup> (Clot et al. 1990). Des outils comme le *kanban* qui rendent visible l'état réel de la production contribuent aussi à légitimer les demandes de réactivité *entre acteurs*. Cette objectivation de l'information, et le renforcement des contraintes temporelles favorisent un alignement des activités de maintenance sur les contraintes de la fabrication à travers l'institution

4. « Avant il y avait plus de solidarité. On était 4 par presse. Il fallait se serrer les coudes, comme ça, on pouvait prendre de l'avance. Maintenant, c'est plus de jalousie entre les gens, on oublie un peu trop souvent ça » (opérateur P3 emboutissage).

5. En l'occurrence en instituant un lien quasi physique entre l'opérateur et sa machine, le bip est bien plus qu'une information en « Juste à Temps » : c'est aussi le signal d'une obligation de réactivité d'autant plus forte que plane la menace d'un report sur la maintenance, puisqu'en l'occurrence, au bout de 10 minutes de panne, la sonnerie retentit automatiquement chez le coordinateur de la

d'un contrôle horizontal qui n'est pas dénué d'efficacité. Car contrairement aux situations classiques analysées par Crozier (1963), les fabricants n'hésitent pas à invoquer la faible réactivité des professionnels de maintenance lorsque celle-ci ne répond pas à leurs attentes.

### *L'espace*

D'autres leviers organisationnels ont participé au renforcement du cadrage de l'activité des individus. Le Juste à Temps s'est en effet accompagné sur l'ensemble des sites de production par une redéfinition spatiale de l'activité des opérateurs de fabrication et des professionnels de maintenance. Dans le but d'optimiser le fonctionnement des nouvelles technologies, les opérateurs sont désormais affectés géographiquement au pilotage d'ensembles techniques délimités (une ligne de presse, une zone de robots). Les professionnels de maintenance, quant à eux ont été intégrés fonctionnellement, et parfois même hiérarchiquement aux équipes de fabrication afin de favoriser une plus grande proximité professionnelle entre deux groupes traditionnellement dissociés. Cette redéfinition spatiale du champ d'activité est venue soutenir la plus grande visibilité de l'activité. Ces réorganisations participent à un processus de mise à découvert qui, associée à l'interdépendance renforcée des individus, contribue au contrôle mutuel des activités.

Enfin sur un autre plan qui renvoie aux techniques de résistance ayant pour enjeu les espaces de travail, certaines démarches de la Qualité Totale - on pense ici plus particulièrement aux 5 S (Rangement, Ordre, Nettoyage, Propreté, Rigueur) -, affectent indirectement à la constitution d'espaces privés dont Ph. Bernoux et G-N Fischer<sup>6</sup> ont souligné l'importance dans les processus d'appropriation et la construction des identités. La consigne des 5 S, associée au développement d'une homogénéisation visuelle et communicationnelle des lieux de travail (mêmes tableaux, mêmes bureaux, mêmes casiers, mêmes panneaux, mêmes indicateurs, même signalétique) contribuent à réduire les signes distinctifs, personnalisés qui pouvaient prévaloir entre équipes, et entre postes de travail. La consigne est donnée au nom de la Qualité Totale, de ne pas laisser traîner « d'effets personnels » le long de la chaîne. Cette mise en ordre fait l'objet d'un contrôle régulier par audit. D'une certaine manière on peut dire que la diffusion des valeurs et des démarches « Qualité Totale » ont pour effet de réduire la tolérance de l'organisation vis-à-vis des tentatives de modification personnelle de l'espace.

6. G-N. Fischer (1983) définit l'appropriation des espaces comme « l'ensemble de moyens d'actions ou de comportements à travers lesquels s'opère une structuration de l'espace et une redistribution des choses ou objets. À l'aide de signes, de symboles, ou d'activités, une personne ou un groupe indiquent qu'ils contrôlent l'espace (...). Le concept d'appropriation définit donc tantôt l'exploitation des possibilités offertes par l'espace, tantôt la manière dont les individus s'en servent ou définissent les modes d'action, des façons de s'organiser en fonction du rôle qu'il a pour eux ».

## 1.2. Ouverture d'espaces participatifs et co-participation à la rationalisation

Les entreprises de reconquête du temps et de l'espace de travail, figures traditionnelles de la résistance ouvrière, se trouvent fortement bridées parce que le perfectionnement de la rationalisation les rend beaucoup plus difficiles. Le renforcement de ces contraintes et leur corollaire, le rétrécissement des processus d'appropriation de l'espace et du temps de travail ont été d'autant plus facilement acceptés qu'elles ont été concomitantes avec l'affirmation d'un management concurrentiel dans un contexte économique plus difficile qui limite les possibilités d'« *exit* ». Mais d'autres facteurs dont il est utile de souligner l'importance ont favorisé l'acceptabilité sociale du nouveau management. En premier lieu la « modernisation » des usines s'est accompagnée d'efforts importants en matière d'amélioration des conditions de travail. En second lieu ces processus d'alignement ne sont pas toujours vécus négativement par les opérateurs. Sur le plan des relations interindividuelles, l'imposition par la voie du dispositif mécanique, d'un rythme par rapport auquel les opérateurs n'ont plus de prise, a pu également contribuer à pacifier les relations hiérarchiques moins sujettes à arbitraire, ainsi que les relations entre opérateurs, la « solidarité ouvrière » étant parfois coûteuse pour ceux contraints de suivre les cadences redéfinies dans le cadre des micro-collectifs de travail. Les opérateurs reconnaissent ainsi la légitimité de l'organisation en place du point de vue de son efficacité organisationnelle : moindre gaspillages, ateliers plus propres et mieux ordonnés.

Réduire la mise en place (Foucault, 1975) du Juste à Temps à l'imposition d'un système disciplinaire foucauldien serait toutefois réducteur et éluderait la complexité et de l'ambivalence du processus de modernisation étudié. Nous voudrions à présent mettre l'accent sur d'autres dimensions qui permettent de rendre compte de la caducité de certaines formes de résistance ouvrière.

L'automatisation des ateliers de fabrication (robotisation des tôleries, mise en ligne des presses d'emboutissage) a constitué un levier déterminant dans la transformation des formes d'organisation du travail qui se sont efforcées de dépasser certaines impasses du taylorisme. L'enrichissement des tâches, une plus grande intégration des fonctions, la stabilisation des équipes de travail autour d'ensembles techniques homogènes ont été organisés afin d'accompagner ces évolutions techniques. Des tâches autrefois interdites aux opérateurs (montage d'outils, petits dépannages) leurs sont reconnues. Ces axes d'évolution professionnelle ont de toute évidence facilité une meilleure maîtrise des ensembles techniques par les opérateurs concernés. Par ailleurs, l'encouragement systématique du dévoilement de pratiques ou de trouvailles ouvrières à

travers le système des suggestions ou des boîtes à idées procède d'une même logique : les individus se voient reconnaître une capacité d'innovation essentielle à la maîtrise du progrès continu. La mise en place pour chaque équipe de production d'indicateurs de gestion décentralisés, le développement de l'autocontrôle ou de la maintenance de premier niveau relèvent de cette même logique. En reconnaissant la capacité des opérateurs à intervenir sur leur environnement de travail voire même sur le processus de production, l'entreprise s'efforce ainsi de susciter un mouvement de coparticipation au processus de rationalisation en concédant davantage d'autonomie. Le Management par la Qualité Totale ouvre également davantage d'espaces de parole à travers des réunions, des animations où l'entreprise est amenée à communiquer sur sa politique managériale et à la justifier, i.e. à légitimer le processus de modernisation engagée. Mais en même temps ces animations offrent des moments d'expression, des lieux institutionnels où les opérateurs peuvent s'exprimer sur leur travail, et les éventuelles insuffisances de l'organisation productive telles qu'ils les vivent. De ce fait « l'appropriation gestionnaire » (au sens de Ph. Bernoux) est reconnue dans le cadre d'espaces officiels qui lui font perdre son caractère clandestin, et lui donne du même coup un autre statut puisque la contestation dont elle peut être porteuse est intégrée dans le processus institutionnel. Dès lors, la participation telle qu'elle prend forme est à double effet : elle autorise l'expression de mécontentements, elle lie les mains des opérateurs au regard du processus de rationalisation puisque ces derniers sont appelés à participer à sa construction. La prescription se nourrit de la participation et rend moins légitime, de la part des opérateurs, la critique à l'encontre d'une rationalisation à laquelle ils ont pu participer. Ce faisant ces évolutions canalisent la résistance ouvrière sous ses formes traditionnelles par un processus d'intégration.

Le développement du Management par la Qualité Totale et l'ouverture d'espaces participatifs, fait perdre à certaines pratiques leur caractère clandestin en raison de leur reconnaissance institutionnelle. L'affirmation de ce double mouvement annihile-t-il toute forme de résistance ouvrière ?

## **2. MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ TOTALE (MQT) ET NOUVEAUX POINTS D'ANCRAGE POUR LA RÉSISTANCE OUVRIÈRE**

Dans le cadre du MQT, l'attention portée à la qualité et à la flexibilité organisationnelle élargit le spectre des sollicitations adressées aux opérateurs. À cette fin, des dispositifs de gestion incitatifs - quotas de suggestion, traçabilité des actions, audits de processus, entretiens individuels - s'efforcent d'en assurer

le contrôle, non sans déboucher sur de nombreuses contradictions. Injonctions paradoxales, multiplication des audits et des processus d'assignation raréfient le droit à l'erreur alors même que sont promus les principes d'autonomie et de responsabilité. Partant, le MQT introduit de nouvelles exigences productives mais également de nouvelles contraintes. L'adhésion au MQT n'est ni absolue ni acquise. En plaçant aux premières loges de l'ordre du jour organisationnel la gestion de la qualité, les nouvelles exigences productives mettent la question de la bonne volonté des opérateurs au centre des préoccupations manageriales. Et sur ce point la prégnance des dispositifs technico-organisationnels ne suffisent pas à garantir l'idoinéité des comportements attendus.

Nous voudrions montrer en quoi les exigences du MQT et les dispositifs instrumentaux qui leurs sont associés offrent de nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière.

## 2.1. La mobilisation discrétionnaire de la « bonne volonté »

L'incertitude sur la fiabilité humaine mais également sur la « disponibilité » des opérateurs, représente un souci permanent. Ce souci est d'autant plus prégnant que le renforcement des exigences productives, en particulier l'accent mis sur l'importance de la qualité, accentue le caractère stratégique de cette incertitude (la non qualité) et par conséquent du pouvoir des opérateurs sur la maîtrise du process.

Même si la vigilance des opérateurs en matière de qualité doit être soulignée, il convient néanmoins (et c'est flagrant dans les secteurs de montage) d'évoquer l'importante incertitude qui demeure au regard de la permanence de cette vigilance. En effet, la vigilance n'est pas, loin de là, synonyme de docilité. Elle peut être modulée selon les circonstances qui (volontairement ou non : la fatigue, le sommeil, le moral, le mode de management de l'équipe) interviennent de façon significative comme facteur influent. Le maintien d'un minimum d'incertitude sur la réalisation de la qualité suffit à écarter d'emblée l'idée d'une intériorisation absolue des « valeurs de la Qualité Totale »<sup>7</sup>. C'est dans le cadre du fonctionnement des équipes de travail que se dessinent tous les enjeux sociaux autour de la maîtrise de la qualité : « *Si l'opérateur a l'impression qu'on ne prend pas en compte ses problèmes, il peut faire des crasses, ils ont des astuces pour nous faire tourner en bourrique, comme par exemple ils peuvent oublier de visser une ceinture de sécurité, ça c'est du 200 points* » (Chef d'équipe). Les oppositions sont rarement flagrantes mais des baisses temporelles de vigilance, des oublis occasionnels, des dégradations non identifiables (dont les causes peuvent être multiples mais dont

7. Pour cette raison, l'idée « d'enrôlement cognitif » ou de « domination culturelle » évoquée par des auteurs comme D. Courpasson (1997) ou Willmott (1993) nous semble discutable. Ces auteurs posent comme naturelle la capacité des organisations à « conditionner » les individus au travail, notamment en les contrôlant par une « domination douce ». Par rapport à cette approche, nous formulerons une double remarque: d'une part, il n'est pas du tout certain que ces tentatives de domination ou de contrôle social soient « doux et indolores » et qu'il y ait une substitution de « dur » par le « mou ». D'autre part, cette perspective semble minimiser par trop le rôle des acteurs (cf. Bernoux 1998). Or, notre recherche empirique montre que ces derniers resurgissent à travers des stratégies défensives contre les processus de mise sous contrainte qu'ils ont à connaître. Autrement dit, même si les zones de liberté peuvent s'avérer fortement contraintes, il n'en demeure pas moins que ces modes d'ajustements, même marginaux constituent une dimension essentielle du fonctionnement organisationnel.



on ne peut non plus exclure le fait qu'elles soient également la traduction de mécontentements sociaux) constituent une préoccupation permanente pour la maîtrise de proximité à qui l'on demande une production qui puisse tendre vers le « zéro défaut ».

En dehors des incertitudes qui pèsent sur la réalisation de la qualité (question qui se pose surtout pour les secteurs du montage), une autre incertitude du même ordre mérite d'être soulignée : celle qui porte plus généralement sur la disponibilité des individus en dehors de leur obligation légale (i.e. faire des débordements d'équipe, rester pour retoucher, accepter de faire des heures supplémentaires, venir le week-end pour mettre en place des démarches 5 S...) ou encore la volonté des individus à s'investir dans les démarches Qualité totale comme les suggestions, la participation à des challenges Qualité Totale... Aussi parmi les formes de défiance à l'organisation, lorsque se manifeste un désaccord, si « *l'exit* » et la « *voice* », ne sont pas privilégiées, il importe d'évoquer, à la suite de Bajoit (1988) reprenant les classifications d'A. O Hirschman (1970), l'apathie (ou le désengagement neutre qui peut s'analyser comme une forme de retrait, une opposition à la « mobilisation active » à l'égard des sollicitations multiples qu'appelle le MQT). Cette forme de résistance n'est pas forcément passive. Plus complexe, elle appelle aussi à des formes de négociations (entre opérateurs et agents de maîtrise) qui donnent lieu à la construction de régulations clandestines (Rot, 1999) par l'introduction de systèmes indulgents (Morel 1994) qui participent d'une certaine façon à la construction de la fluidité organisationnelle.

Un autre aspect des sollicitations adressées aux opérateurs auxquelles il est répondu par des réactions diverses porte sur la demande de mobilité/disponibilité/flexibilité. La mise en place d'équipes de travail, disposant d'un espace identifié (l'espace Qualité Totale), de points de repère communs, de machines dédiées, contribue à l'appropriation reconnue d'un espace et des outils de travail. Or les opérateurs ne manquent pas d'invoquer « en creux » cet ancrage territorial pour s'opposer à d'autres sollicitations qui leurs sont demandées. Ainsi les agents de maîtrise nous ont fait part de la plus grande difficulté qu'ils éprouvaient à obtenir la mobilité de leurs opérateurs (prêt d'opérateurs) inter-équipes depuis la redéfinition formelle de ces dernières. Sans trop exagérer, on peut dire que les nouveaux espaces de la Qualité Totale constituent un espace protecteur non dénué d'efficacité puisque les individus l'utilisent comme frontière, comme « bornage symbolique » qu'ils opposent aux sollicitations manageriales. On retrouve également l'affirmation de cloisonnements chez les professionnels de maintenance intégrés qui refusent de dépanner hors de leur zones d'intervention. Il en résulte la création de rigidités organisationnelles notamment en cas d'absentéisme ou lorsque survient la nécessité de mobiliser des ressources importantes sur un problème particulier. Ainsi l'ancrage territorial précisément

institué par le MQT dans un souci de réactivité est utilisé par les opérateurs, réapproprié, pour borner les sollicitations dont ils font l'objet. Les outils de la Qualité Totale servent également de moyens détournés de « voice ». On peut ainsi évoquer les usages singuliers d'un outil comme l'autocontrôle. Nous avons observé à plusieurs reprises des situations où l'appel au poste<sup>8</sup> était utilisé par les opérateurs sur chaîne pour « réengager » les opérateurs hors chaîne par exemple lorsque ces derniers étaient jugés trop proches de la maîtrise et insuffisamment disponibles. Il arrive également que les opérateurs utilisent l'autocontrôle comme mode d'expression d'une opposition au resserrement des contraintes temporelles. Ainsi, les périodes de changement d'engagement<sup>9</sup> constituent toujours un terreau favorable à un usage zélé de l'outil qui constitue la meilleure façon de dénoncer l'engagement, notamment lorsque celui-ci est ressenti par les opérateurs comme trop contraignant et mal défini. Dans ce cas, l'utilisation de l'outil est le prolongement ou la traduction de tensions sociales qui trouvent par ce biais, une voie d'expression. Mais ce type de pratique exige qu'entre opérateurs un minimum d'accord collectif soit tacitement acquis, dans la mesure où un usage trop fréquent de l'autocontrôle peut se retourner contre son utilisateur. Autrement dit, cela suppose que la majorité des opérateurs de l'équipe de travail procède à un usage non conventionnel du dispositif afin de ne pas donner prise à une accusation individuelle de manquement professionnel.

## 2.2. Extension du champ de la prescription et de l'autoprescription et nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière

### *Limites de l'autoprescription*

8. L'autocontrôle fonctionne selon le principe suivant : lorsqu'un opérateur rencontre des difficultés sur son poste de travail (erreur de montage, problème de pièce), il appuie sur un bouton-sonnerie, à la suite de quoi un opérateur hors chaîne (généralement considéré comme le bras droit du chef d'équipe) vient procéder aux retouches nécessaires. Chaque appel est documenté par cet intervenant pour mentionner l'origine des difficultés rencontrées.

9. C'est-à-dire de changement de vitesse de chaîne où il s'agit de répartir différemment les différentes opérations de montage entre postes.

Un des piliers fondateur du « nouveau management » est l'encouragement (décrété circonstancié et encadré, précisons-le) à la participation des opérateurs au processus de rationalisation. Cette participation est sollicitée notamment à travers des dispositifs comme les suggestions, mais elle porte aussi sur la participation à des démarches de plus grande ampleur comme des actions de productivité. Même si elle ne se limite pas à cet aspect, cette orientation a ceci de particulier qu'elle demande aux opérateurs d'être les acteurs de leur propre mise sous contrainte. Et sur ce point, les réactions des individus sont loin de susciter toute l'adhésion attendue. Nous illustrerons nos propos à l'aune de deux cas : les suggestions et la participation à la construction des engagements.

Parmi les raisons avancées par les opérateurs qui ne font pas de suggestions, le refus de participer à la rationalisation du système est invoqué comme facteur explicatif. Notons que la méfiance à l'égard d'un certain usage des suggestions ne se traduit pas forcément par un rejet radical du système, mais par la réalisation de suggestions nettement moins risquées, ou plus neutres. C'est ainsi qu'à la suite d'une expérience malheureuse cet opérateur a été conduit à une plus grande vigilance : « J'avais "trouvé" une suggestion avec le chef d'avant. Il m'avait demandé si je pouvais tenir le poste avec une autre organisation. J'ai dit oui. Il m'a fait signer la suggestion. J'ai eu des remontées avec les gars puisque après, ils ont supprimé un gars au niveau des deux tapis des traverses arrières. Les gars étaient fous de rage... Maintenant j'essaye de trouver des suggestions plus "simples" » (opérateur). Bien évidemment, l'opposition au système des suggestions comme outils de progrès continu n'est jamais totale. En particulier les opérateurs peuvent y voir un intérêt lorsque les suggestions permettent d'améliorer les conditions de travail, l'organisation des postes, voire même l'amélioration du produit. Il n'en demeure pas moins que le nombre de suggestions effectivement réalisées reflète mal la volonté des opérateurs à participer par cette voie au processus de modernisation. Ce n'est pas parce qu'un opérateur fait une suggestion qu'il adhère effectivement à « l'esprit » du système. Il peut réaliser des suggestions « bidons » (à faible valeur ajoutée pour l'entreprise), conformes à la lettre pour atteindre le quota fixé et satisfaire les exigences hiérarchiques. En définitive, derrière un outil simple qui permet aux opérateurs d'exprimer leur capacité d'innovation se logent de nombreux enjeux dont on peut voir qu'ils rendent beaucoup plus incertaine l'existence d'une adhésion spontanée au système.

Les démarches de la Qualité Totale qui s'appuient davantage sur une logique de transparence organisationnelle offrent aux opérateurs des possibilités de contre pouvoir, puisqu'ils autorisent une plus grande visibilité sur la nature et la portée des actions de rationalisation. Ceci est particulièrement vrai pour l'organisation des tâches de montage sur chaîne à propos desquels les chefs d'équipe rencontrés ont été très clairs sur le point suivant : la transparence organisationnelle (les opérateurs ont connaissance des temps des modes opératoires) permet moins facilement la ruse, la construction d'une opacité qui, d'une certaine manière pouvait les servir<sup>10</sup>. On voit aussi apparaître l'autre face de la participation et de la transparence organisationnelle : si effectivement, comme l'avait anticipé N. Dubost cette coparticipation est de nature à « lier » les opérateurs à la construction, une fois que ces derniers ont accepté les nouveaux engagements desquels ils ont pu participer à la construction, elle a également comme second effet de contraindre l'encadrement à la mise à plat des modes opératoires et du calcul des temps. Cette transparence fournit autant d'outils à l'instruction d'une vigilance. En ouvrant le jeu organisationnel, elle légitime du point de vue des

10. N. Dubost (1979) explique bien la situation antérieure : « La méthode employée pour augmenter la charge de travail est très simple: régulièrement, on réorganise des tronçons entiers de chaîne; le travail est redistribué, réparti d'une nouvelle manière (...). Bien difficile de dire si le temps est exactement le même pour mon travail. Si je râle, c'est d'abord parce que l'enchaînement des gestes auquel j'étais habitué est rompu : il faut en apprendre un nouveau, rien que ça me fait couler. Et puis comme les temps ne sont jamais communiqués, on ne peut pas comparer. Ou bien il faudrait se balader, nous aussi avec un chrono dans la poche. Si on se met à discuter des temps eux-mêmes, on risque d'entrer dans un engrenage périlleux : discuter, accepter ».

opérateurs l'expression d'attentes (comme la correction de certains temps opératoires, la réorganisation des postes) qui lorsqu'elles ne sont pas satisfaites peut mettre l'encadrement de proximité en situation de fragilité.

### *Limites à l'extension de la prescription et de la « responsabilité accusatoire »*

L'action - autorisée - sur les machines, la « responsabilisation des opérateurs », la reconnaissance d'une certaine autonomie au regard de la maîtrise du process de production ne se fait pas en dehors de tout encadrement normatif bien au contraire. Le champ de l'appropriation technique et l'autonomie concédée sont encadrés par de nombreuses prescriptions.

Le Management par la Qualité Totale avec l'institution de démarches comme la Totale Productive Maintenance (TPM) introduit des activités paraproductives, de nouvelles prescriptions et, de fait, de nouvelles contraintes. Des démarches comme les 5 S ont pour effet direct de rendre désormais « productifs » des temps autrefois considérés comme non productifs par les opérateurs. C'est ainsi que les arrêts de chaîne (suite à une panne) sont occupés à des actions de nettoyage, de propreté. D'autres exigences normatives s'étendent désormais aux actions de surveillance ou d'entretien du process et de son environnement à travers des activités de maintenance préventive qui requièrent le suivi de procédures, de gamme de contrôle rigoureuses. La prescription investit ainsi de nouvelles sphères du travail et, partant, ouvre de nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière. En effet, c'est autour de ces prescriptions que se manifestent les comportements d'opposition les plus significatifs. Les opérateurs mettent des croix sur les fiches de contrôle préventif sans forcément avoir réalisé la totalité des contrôles requis. Pour les démarches de propreté, en l'absence d'un contrôle hiérarchique, rien ne garantit que le travail soit effectivement réalisé. Encore une fois, ces réticences ne sont ni absolues ni systématiques, de même qu'elles ne peuvent être interprétées comme le signe d'un rejet radical contre l'ensemble des démarches qualité. La plupart des opérateurs reconnaissent l'utilité des actions de propreté ou de maintenance préventive. Mais il reste que cette adhésion demeure partielle et relative notamment lorsque les exigences managériales sont perçues comme une fin en soi qu'il devient alors légitime de contester.

Deux principes guident la diffusion du MQT : la responsabilité des acteurs et la traçabilité des actions. Indissociable de la responsabilité, la traçabilité (i.e. l'écrit de ce qui est fait) doit permettre la construction du progrès continu par la constitution d'une mémoire organisationnelle à partir de laquelle il sera possible d'analyser et de traiter l'ensemble des dysfonctionnements relevés par les acteurs/auteurs de la fabrication au cours de leur travail. Mais, sous le couvert

de cet objectif, il est de fait demandé aux opérateurs de s'autodénoncer ou de dénoncer autrui. En effet les signalements, les recensements des défauts à partir desquels sont établis des indicateurs sont utilisés dans l'évaluation des individus notamment lors de la distribution de primes individuelles. Dans ces conditions, le déploiement conjoint de la responsabilité et de la traçabilité apparaît problématique. Ainsi, la mise en oeuvre de l'autocontrôle que nous avons pu observer à la suite de nos investigations dans les ateliers de production, révèlent un usage contingent de la traçabilité afin d'éviter tout risque de « responsabilité accusatoire » lorsque celle-ci est jugée illégitime (Rot, 1998). Dans le même sens, un autre trait caractéristique des politiques de MQT est d'encourager la traçabilité des contrôles horizontaux. À l'autocontrôle s'ajoute ainsi un contrôle de l'autre, qui une fois encore, est loin de s'imposer d'évidence. « *Quand on appelle, en fait on dénonce un peu les copains. Donc parfois on répare sans rien dire. On s'entraide beaucoup entre nous pour que personne ne soit montré du doigt. Même si c'est difficile on essaye de se parler au travers de la cabine. En fait, on communique avec des signes pour faire voir, à celui qui est avant nous qu'il a fait des coulures ou autre chose et aussi où ils les a faites. En plus, les coulures on ne les voit pas tout de suite, il faut un moment avant qu'elles se forment; C'est l'opérateur qui se trouve deux ou trois postes plus haut qui voit la coulure. Si elle n'est pas trop grosse il passe le pinceau et il met un coup dessus (...)* » (peintre). Ce cas précis illustre aussi l'importance accordée à l'existence de micro solidarités qui se traduisent par des aides dont on attend qu'elles permettent d'échapper aux risques de « responsabilité accusatoire » (Chateauraynaud, 1991). Cette solidarité ouvrière mise en évidence n'est ni automatique, ni systématique. Interviennent dans sa construction la nature des règles du jeu instituées ou non au sein de l'équipe de travail, les positionnements identitaires des opérateurs, mais également la possibilité matérielle ou cognitive d'exercer ce contrôle collectif ou cet autocontrôle mutuel. On retrouve cette défiance à l'égard de la traçabilité dans les secteurs plus automatisés, pour ce qui a trait à la documentation des pannes. Le refus d'inscrire avec précision, de mettre en mots de façon explicite l'action accomplie sur les machines, révèle une stratégie réactionnelle à l'égard de la prévention des risques qui se refuse de se plier à toute forme d'assignation. En même temps, en refusant de dévoiler la totalité des actions entreprises sur les machines, les opérateurs et professionnels de maintenance se ménagent des espaces clandestins : le lieu de dévoilement des savoirs reste celui de l'équipe, du groupe ouvrier (qui peut d'ailleurs inclure la maîtrise de proximité).

Pour échapper à la « responsabilité accusatoire », et plus généralement desserrer les contraintes qu'ils estiment trop coûteuses les opérateurs redéfinissent entre eux les formes du contrôle organisationnel. Toutes les résistances identifiées ne sont pas dysfonctionnelles. Elles débouchent sur un autre rapport à la

clandestinité, à l'invention de formes de contrôle mutuels de solidarité qui participent, chemin faisant, à la construction négociée de la qualité, puisque les opérateurs interviennent mais sans dévoiler la totalité de leurs pratiques. Cette protection contre la mise à découvert de l'organisation n'est pas simplement utilitaire, on peut faire l'hypothèse qu'elle correspond également à des formes d'appropriation constructives d'identité et de solidarité collective et donnant lieu à l'invention de nouveaux modes de participation moins coûteux pour les acteurs.

## CONCLUSION

Si nous rejoignons certaines conclusions des travaux anglo-saxons (Sewell et Wilkinson 1992, Barker 1993, Sewell 1998, Jermier 1998) qui insistent sur la nature disciplinaire du Management par la Qualité Totale, en revanche il nous est difficile de suivre ces auteurs lorsqu'ils réduisent l'analyse des modernisations industrielles à la mise en place de dispositifs panoptiques de domination d'où se trouverait évincée toute idée de résistance (Thomson et Ackroy, 1995; McKinlay et Taylor, 1996). Mais d'un autre côté, les quelques travaux récents sur la résistance ouvrière qui prétendent corriger une telle perspective ne s'affranchissent pas d'un rapport d'opposition où la résistance, ce « pouvoir des faibles » pourrait être analysé comme le simple contrepoids du contrôle organisationnel (Collinson, 1994). Certes, parmi ces auteurs, certains insistent sur l'imbrication des liens entre résistance et contrôle : « Les frontières du contrôle sont modelées par l'interaction entre les stratégies des employeurs et les stratégies particulières des employé(e)s » (Collinson 1994). Les règles de contrôle, pour reprendre la formulation de Jean Daniel Reynaud (1989) ne sont pas indifférentes aux régulations autonomes. C'est le grand mérite des travaux comme ceux d'Edwards (1979), d'Edwards et Scullion (1982) d'avoir interrogé les liens entre la nature du contrôle et les formes de résistance ouvrière mais dans un sens peut être trop univoque. La nature de la résistance ouvrière conduit à redéfinir les termes du contrôle organisationnel. Mais l'inverse est également vrai et l'essentiel de la littérature récente sur la résistance ouvrière s'enferme dans une vision dichotomique qui rend mal compte de la structure et de la dynamique de l'action collective organisée dans les organisations « modernisées ». La résistance n'est pas le simple contrepoids du contrôle organisationnel : elle débouche sur l'invention de nouvelles formes de contrôle exercées dans le cadre de micro collectifs qui participent d'une certaine manière à la construction négociée de la qualité sous une forme moins orthodoxe mais qui n'est pas non plus dépourvue d'efficacité productive. Sur ce plan, la résistance nourrit des processus de « régulations autonomes », mais également d'appropriation dont on peut faire

l'hypothèse qu'ils ne sont pas neutres dans l'acceptabilité du contrôle managérial - qui se trouve de fait atténué dans sa portée.

Au regard des évolutions manageriales actuelles nos propres recherches montrent un déplacement des stratégies de résistance. Celles-ci constituent à la fois le grain de sable et la goutte d'huile d'un modèle organisationnel hybride qui prétend à la perfection et à la cohérence par la conciliation des objectifs d'autonomie et de contrôle, d'intégration et de différenciation. Les formes de résistance observées portent autant (sinon plus) sur l'organisation symbolique de la production et le comportement au travail que sur son organisation matérielle (action sur les machines, le temps de travail). Elle prend ancrage sur ce qui constitue un enjeu majeur des orientations managériales : la normalisation de la production, l'écrit en tant que vecteur de contrôle social, les outils de la Qualité Totale. C'est dans le Management par la Qualité Totale lui-même que la résistance ouvrière trouve ainsi ses points d'appui. De proche en proche, elle apparaît moins explicite mais également plus ambivalente ne serait-ce que parce que les ouvriers peuvent adhérer en partie aux démarches managériales. Circonstanciée, intermittente, fluctuante, elle est caractérisée par une forte imprévisibilité et une grande discrétion. Elle est peu visible car les formes de contestations, s'efforcent de trouver des moyens d'expressions légitimes, discrets... et peu risqués dans un contexte disciplinaire renforcé. Ces réactions, contradictoires dans leurs effets (elles limitent l'impact du processus de rationalisation mais on peut également considérer qu'elle le consolident en atténuant de fait sa portée disciplinaire et en favorisant son acceptabilité sociale ), sont également de nature à complexifier le rôle de la maîtrise de proximité. En suivant des voies détournées d'expression, la résistance ouvrière devient plus diffuse, et donc plus difficile à décoder. Aux agents de maîtrise d'en décrypter les « signaux » et de désamorcer ou du moins de contenir des tensions qu'elles sous-tendent. Ces nouvelles formes de contestation sont de nature à appeler des formes de négociation, d'échange et donc la construction « d'ordres locaux » (Friedberg 1993) qu'il importe également d'analyser. Car la résistance du terrain aux projets rationalisateurs ne s'arrête pas à la population ouvrière : elle prend forme à travers des systèmes sociaux dans lesquels l'encadrement de proximité est également partie prenante.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Barker R. (1993), « Tightening the Iron Cage : concertive Control in Self Managing Teams », *Administrative Science Quarterly* , n°38, pp. 408-437.

Bajoit G. (1988), « Exit, voice, loyalty and apathy », *Revue Française de sociologie*, volume 29, n°2, pp. 325-345.

- Bernoux Ph. (1979), « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 76- 89.
- Bernoux Ph. (1981), *Un travail à soi*, Paris : Privat.
- Chateauraynaud F. (1991), *La faute professionnelle*, Paris : Métailié.
- Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y. (1990), *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent...*, Paris : Matrice, points d'appui.
- Collinson D. (1994), « Strategies of Resistance : Power, Knowledge and Subjectivity in the Workplace », in Jermier et al., *Resistance and Power in organisation*, London : Routledge, pp. 25-67.
- Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action manageriale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Point Seuil.
- Dubois P. (1975), *Le sabotage dans l'industrie*, Paris : Calmann Levy.
- Dubost N. (1979), *Flins sans fin...*, Paris : François Maspero.
- Edwards R. (1979), *Contested Terrain : The transformation of Industry in the Twentieth Century*, London : Heineman.
- Fischer G.N. (1983), *Le travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement...*, Paris : Dunod.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris : Seuil.
- Garrahan P. et Stewart P. (1992), « Management control and New Regime of subordination : post Fordism and the local economy », in S. Wood, *The transformation of work ?*, Londres, Unwin Hyman.
- Gaudemar J-P de (1982), *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Préface de Jacques Attali, Paris : Dunod.
- Hirshmann A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Princeton : Princeton University Press (dernière édition Française : *Défection et prise de parole*, Paris : Fayard, 1997).
- Jermier J., Nord W. et Knight D. (eds) (1994), *Resistance and Power in Oganisation*, London : Routledge.
- Jermier J. (1998), « Critical Perspective on Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp. 235-256.
- Linhart R. (1978), *L'établi*, Paris : Éditions de Minuit.
- Lupton (1963), *On the Shop Floor : Two Studies of Workplace Organisation and Output*, Oxford, Pergamn Press.
- MC Kinlay A. et Taylor Ph. (1996), « Power, Surveillance and Resistance. Inside the factory of the futur », in P. Acker, C. Smith et P. Smith, *The New Workplace and Trade Unionisme, Critical perspectives on work and organization*, London : Routledge, pp. 279-300.
- Reynaud J-D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Rot G. (1998), « Autocontrôle, responsabilité, traçabilité », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 5-20.
- Rot G. (1999), « La gestion de la qualité dans l'industrie automobile : les vertus de l'opacité », *Sciences de la société*, n°46, pp. 19-33.



- Rot G. (2000), « Rationalisation de la production et conflits de temporalité chez un constructeur automobile », *Sociologia del lavoro*, n°74-75, pp. 340-353.
- Roy D. (1952), « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, n°60, pp. 255-266.
- Sewell G. et Wilkinson B (1992), « Someone to watch over me : surveillance, discipline and the Just in Time Labour Process », *Sociology*, n°26, pp. 271-289.
- Sewell G. (1998), « The discipline of team : The Control of Team-based industrial work through Electronic and Peer Surveillance », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp. 397-428.
- Thomson P. et Acroyd S. (1995), « All Quiet on the workplace Front ? A critique of recent trends in British industrial sociology », *Sociology*, volume 29, pp. 615-633.
- Vatin F. (1987), *La fluidité industrielle*, Paris, Méridien.