

*Les voies hétérogènes d'évolution
de la relation salariale
dans une entreprise sidérurgique¹*

*Cédric Lomba**

INTRODUCTION

La sidérurgie, et plus généralement les industries de processus continus, ont connu des transformations importantes depuis les années soixante-dix. Des chercheurs, tels que B. Coriat (1980) ou R. Galle et F. Vatin (1981), considèrent que les formes d'organisation du travail mises en oeuvre dans ces industries instituent un modèle productif en rupture avec le modèle taylorien-fordien. Sans reprendre exactement les termes de ce débat, je présenterai la trajectoire de la relation salariale dans une firme sidérurgique belge, Cockerill Sambre (CS), afin de montrer que la modernisation des usines d'une grande entreprise industrielle prend des formes composites. J'utiliserai la notion de « relation salariale » définie par J.-P. Durand « comme la cristallisation, au niveau micro social, du rapport capital/travail dans la mise en mouvement des capacités de travail en un temps donné et avec la plus grande efficacité possible »². L'intérêt d'une telle démarche est d'examiner les pratiques de travail en considérant qu'elles ne résultent pas exclusivement de jeux ou de processus purement interactionnels. Les activités de travail traduisent aussi l'état des rapports sociaux de l'atelier, de l'entreprise et du hors-travail. La relation salariale sera envisagée au travers de la division et de l'organisation du travail, des formes de rémunérations, des relations hiérarchiques et des relations sociales dans les ateliers³. J'insisterai sur les relations qui lient ces différents aspects de la mobilisation des

* Cédric Lomba, Cultures et Sociétés Urbaines (IRESCO)-EHESS-Université Paris 8.

1. Je remercie vivement Isabel Georges, Pierre-Antoine Dessaux, Jean-Philippe Mazaud, Séverin Muller, Christophe Brochier, Michel Freyssinet et le comité de lecture de la revue pour les remarques et commentaires critiques dont ils m'ont fait part.

2. Durand, 1997.

3. Boyer, Freyssenet, 1995, 61. Durand, 1998, 13-14.

travailleurs dans les ateliers. Il ne s'agira donc pas de repérer des changements organisationnels simplement à partir de la mise en place de nouvelles techniques managériales, du type « management participatif » ou encore « topomaintenance »⁴.

P. Zarifian a montré que la sidérurgie européenne est passée d'une période de production de masse à une période de production flexible en écho à la crise du secteur de l'acier en 1975 et aux pressions des principaux clients des firmes sidérurgiques⁵. Ce changement de stratégie commerciale et d'organisation productive est accompagné, au début des années quatre-vingts, d'une volonté managériale d'implication individuelle du personnel au travers des pratiques participatives tels que les cercles de qualité, les méthodes de « Qualité Totale » ou encore l'individualisation des carrières et des salaires⁶. Sur le plan de l'organisation du travail, la conversion s'est traduite par une mise en cause générale des distinctions fonctionnelles entre ateliers, services et métiers auparavant distincts. Partant de ce constat d'ensemble, il me paraît opportun de souligner que les stratégies propres à chaque entreprise ne convergent pas vers un modèle supposé efficace indépendamment de l'histoire située des firmes et des structures d'encadrement du marché et du travail. En y regardant de près, il apparaît assez rapidement une forte hétérogénéité des pratiques de mise au travail entre les entreprises, voire les usines/ateliers d'une entreprise. Je ferai donc ressortir la diversité des trajectoires à la fois de l'entreprise et des ateliers qui sont confrontés à des environnements commerciaux propres, et qui intègrent des modes de mobilisation de la main-d'œuvre dans une configuration historique qui si elle n'est pas totalement spécifique à la firme repose sur des particularités locales. La problématique associe dès lors les spécificités pratiques du local dans un schéma d'ensemble qui décrit l'évolution engagée dans l'entreprise étudiée, qui s'inscrit elle-même dans le changement global des firmes du secteur sidérurgique, décrit par P. Zarifian.

Faute de pouvoir aborder de concert les différentes dimensions de l'entreprise sans risquer de caricaturer la trajectoire de CS, je développerai rapidement dans un premier temps l'histoire de la politique commerciale adoptée par cette firme pour indiquer les incertitudes auxquelles elle est confrontée. Ensuite, je focaliserai le propos autour de la trajectoire de la relation salariale au niveau de l'entreprise et de trois usines de CS pour exposer la diversité des modalités locales de coordination et d'implication des travailleurs.

4. « La topomaintenance (Maintenance Productive Total) est une démarche qui vise à identifier les paramètres qui affectent le rendement des installations (pannes, changements techniques, problèmes de qualités des produits, etc.) et qui propose de pallier aux problèmes définis en favorisant la collaboration des fonctions distinctes (bureaux des méthodes, personnel de maintenance, d'entretien, de fabrication, etc.). Il s'agit le plus souvent de confier aux ouvriers de fabrication des tâches de surveillance, d'entretien et de dépannage des installations techniques (Nakajima, 1989) ».

5. Zarifian, 1993, 31-61.

6. Parmi les nombreuses études sociologiques de ce phénomène : Groux, Lévy, 1985. Tuillier, 1996. Blyton, Bacon, 1997. Rousseau, 1997.

1. LES STRATÉGIES DE CONTRÔLE D'UN MARCHÉ CONCURRENTIEL

CS est une entreprise sidérurgique intégrée qui comprend tous les stades de production de l'acier depuis la fabrication de fonte jusqu'aux aciers revêtus. Elle développe ces activités sidérurgiques principalement en Belgique, dans les bassins de Liège et Charleroi, mais aussi en Allemagne depuis 1995. Cette entreprise regroupait 13.000 travailleurs avant son rachat par Usinor (le 9 février 1999)⁷.

Après le départ des investisseurs privés du secteur sidérurgique en Wallonie à la fin des années soixante-dix, l'État belge et ensuite la Région wallonne ont pris part au capital de cette entreprise confrontée à de lourdes pertes. Toutefois, l'actionnariat public a laissé aux managers issus de l'entreprise ou du monde industriel, la gestion quotidienne de l'entreprise, voire des décisions stratégiques (Capron, 1989). À l'instar de nombreux pays européens, les pouvoirs publics ont largement financé cette entreprise en déficit depuis 1975 jusqu'en 1987. Depuis lors, excepté en 1993 et 1996, la branche sidérurgique de CS est bénéficiaire.

Avant l'arrivée d'Usinor dans le capital, CS était une entreprise de taille moyenne avec une production d'acier brut de 4,5 millions de tonnes/an. Depuis le début des années quatre-vingts, CS a adopté une stratégie de profit originale pour maîtriser les incertitudes relatives à l'étroitesse du marché belge. La position sur les marchés à l'exportation limite la stratégie de CS puisque les grands clients traitent d'abord avec les sidérurgistes nationaux⁸. Aussi, CS a-t-il opté pour un élargissement de sa gamme d'aciers courants les plus nobles et de bonne qualité en répondant à des commandes de faible volume. Comme le dit ce cadre : « à CS, on fait ce que les autres ne veulent pas faire parce que les commandes sont trop petites ou parce que c'est trop précis ». Face aux incertitudes engendrées par cette stratégie qui implique une importante flexibilité productive pour répondre à des demandes variées, CS s'est spécialisé dans les produits les moins dépendants des fluctuations de prix, c'est-à-dire les produits plats, les tôles, à haute valeur ajoutée. Les gestionnaires ont privilégié les marchés géographiques stables (le Benelux, la France et l'Allemagne), ce qui assure une régularité des prix et de la production. Enfin CS renforce ses liens avec la clientèle en se dotant d'un important réseau de distribution en Europe et en se focalisant sur des secteurs qui négocient des prix pour des périodes relativement longues (les secteurs de l'automobile et de l'emballage léger). Bref, face à un marché instable à l'exportation, CS a développé une stratégie de livraison de petites commandes de produits à hautes valeurs ajoutées à des marchés géographiques et des secteurs de clients stables.

7. Je n'envisage ici que la situation de la branche sidérurgique de CS.

8. La structuration spatiale du marché est liée aux relations interpersonnelles tissées dans les rapports clients-fournisseurs nationaux et à l'implication des pouvoirs publics dans le capital des usines sidérurgiques ou des clients de celles-ci.

2. LE COMPROMIS CENTRALISÉ DE LA MOBILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

La relation salariale n'est pas le monopole de gestionnaires omnipotents dans l'entreprise. D'autres acteurs interviennent dans les négociations, comme l'encadrement local, les pouvoirs publics, les organisations syndicales⁹ et les travailleurs. Ces acteurs ont adopté, parfois à l'issue de rapports très conflictuels, une gestion de la main-d'œuvre qui maintient des salaires élevés en échange de la variation à court terme du volume du travail. Cette forme de la relation salariale est cohérente avec la configuration productive empruntée par CS qui requiert une main-d'œuvre flexible pour accompagner les variations de la demande et qualifiée pour réaliser une gamme diversifiée de produits de bonne qualité. Ces choix s'intègrent dans la régulation du champ des relations professionnelles en Belgique. Ainsi, le niveau des salaires en Belgique, la liaison des salaires à l'indice des prix et les mécanismes d'intégration des organisations syndicales dans les négociations sur les rémunérations limitent les dispositifs de relation salariale à CS, en ce sens qu'elle rendrait probablement délicate la mise en oeuvre d'une stratégie de concurrence par les coûts à partir d'une production banale.

CS a dès lors favorisé d'autres agencements de la relation salariale. Formellement, les négociations centralisées qui s'appliquent à l'ensemble des usines de CS concernent principalement la gestion sociale de la main-d'œuvre et la formation des salaires tandis que l'organisation du travail reste une prérogative locale négociée-imposée de fait dans chaque usine. Si les groupes d'expression (comme les cercles de qualité), associés aux dispositifs de « Qualité Totale », ont bien été appliqués dans l'ensemble des usines et si les pratiques participatives sont aujourd'hui complètement intégrées dans la firme, elles le sont selon des modalités différentes selon les établissements (Lomba, 1995-1996). L'application de telles mesures, très médiatisées (Horman, 1991), ne doit pas occulter que l'organisation concrète du travail et la mobilisation directe des travailleurs sont du ressort de l'encadrement local.

2.1. La régulation conjointe de la diminution des effectifs

À partir du début de la crise de la sidérurgie en 1975, CS n'a cessé de réduire ses effectifs pour répondre à la diminution de la demande d'acier et à l'augmentation de la productivité. Depuis, CS a fermé beaucoup d'usines et réduit le nombre de travailleurs de près de 80 %. La réduction du temps de travail¹⁰, défendue par les organisations syndicales, n'a pas suffi pour affronter

9. La quasi totalité du personnel de CS est syndiquée. La FGTB y est majoritaire mais son avantage s'érode régulièrement depuis une vingtaine d'années au profit de la CSC.

10. Le temps de travail hebdomadaire est passé de 48h en 1950 à 34h pour les employés et 36h20' pour les ouvriers en 1999.

l'effondrement de la demande. À partir de la fin des années soixante-dix, CS a entamé des réductions massives d'effectifs via des programmes de préretraites¹¹. Le recours aux préretraites a été défendu et en partie imposé par les pouvoirs publics qui s'opposaient à des licenciements individuels. Plus encore, ce procédé est socialement accepté par les organisations syndicales et les travailleurs. La plupart de ceux que j'ai rencontrés soulignent que les conditions financières de la préretraite sont attrayantes pour les employés et les ouvriers. Aussi, le nombre de travailleurs qui demandent de bénéficier de la préretraite dépasse systématiquement les prévisions de la direction. Il faut retenir que la gestion collective du volume de la main-d'œuvre relève exclusivement d'une mesure d'âge. Elle ne permet pas à l'encadrement de trier selon des critères d'implication au travail, de respect des prescriptions ou encore de relations interpersonnelles. L'encadrement n'intervient qu'à la marge en faisant pression sur quelques travailleurs « indésirables » qui ont atteint la limite d'âge pour s'en séparer. Le reste dépend de la volonté des travailleurs, souvent liée à leur situation familiale, et des conditions financières de la préretraite.

2.2. Le temps machine et le temps de travail comme dispositifs de la flexibilité

La réduction massive des effectifs n'a pas mis en cause la stabilité des formes d'emploi, ni des formules salariales à CS. Le temps partiel et les contrats à durée déterminée sont restés marginaux dans l'entreprise. La main-d'œuvre de CS, à plus de 95 % masculine, dispose très majoritairement de contrats à durée indéterminée à temps plein. On ne peut parler ni d'individualisation des configurations d'emploi dans ce cas, ni même des formes de rémunération. Les salaires des ouvriers et des employés dépendent principalement du temps et du moment de prestation et non des résultats quantitatifs ou qualitatifs de production. Les gestionnaires de CS ont développé d'autres voies, moins contestées par les organisations syndicales, pour organiser la variation du volume de travail en fonction de l'état des commandes. Durant les années soixante-dix, Cockerill utilise le volume de personnel externe, en régie, selon les cycles de la demande. En 1971, 1010 régies travaillent dans l'entreprise, alors que cinq ans plus tard, elles ne sont plus que 124. L'objectif est bien de répondre aux variations de la demande et pas de réaliser des économies en utilisant une main-d'œuvre moins payée puisque les syndicats avaient obtenu que la main-d'œuvre en régie bénéficie des mêmes conditions salariales que les travailleurs de Cockerill. À partir de 1975, lorsque l'entreprise a congédié la plupart des régies, le chômage économique a servi de régulateur de la production. Pour la direction, ce chômage économique

11. La seule exception de licenciements individuels date de 1986 lors des départs avec primes.

constitue un moyen efficace pour gérer dans le court terme les variations de la demande des différents produits fabriqués. Ainsi, certaines années, les ouvriers ont chômé presque 10 % du temps de travail théorique¹². De manière générale, le chômage économique est accepté par une partie des salariés car la perte financière est compensée par une prime de l'entreprise et certains utilisent le temps libre pour réaliser du travail-à-côté (Weber, 1989).

Cet instrument gestionnaire ne s'applique qu'au personnel sous contrat de travail, à taux horaire, c'est-à-dire les ouvriers, tandis que les employés, sous contrat d'emploi, disposent d'un salaire mensuel garanti. La distinction employé-ouvrier en Belgique est imprécise dans les textes légaux qui l'associent à la nature « manuelle » ou « intellectuelle » des tâches effectuées. Les partenaires sociaux ont donc une grande latitude pour déterminer le statut des postes dans les entreprises (Alaluf, Desmarez, 1988 : 62). Les négociations sur cette question sont d'autant plus délicates qu'elles modifient le système de promotion et les découpages syndicaux. Le système de promotion, car le passage à « l'appointement », au statut employé, est une voie classique de promotion hiérarchique pour les ouvriers. Les découpages syndicaux, parce qu'en Belgique, « les ouvriers et les employés sont représentés par des centrales différentes » (Arcq, Blaise, 1986 : 10) réunies dans une organisation syndicale. L'indépendance des centrales syndicales est importante à CS puisqu'elles ne négocient pas simultanément, qu'elles ne défendent pas des revendications communes et enfin que le nombre d'heures dévolues aux activités syndicales et le montant des cotisations dépend du nombre d'adhérents en fonction de leurs statuts. Plus directement, lorsqu'un ouvrier voit sa fonction passer au statut employé, la centrale syndicale à laquelle il adhère perd un membre au profit de la centrale employée. Bref, la classification des fonctions est l'objet d'enjeux importants et différents pour la direction, les travailleurs et les organisations syndicales. Il n'est pas étonnant dès lors d'entendre parler d'arrangements tacites entre ces acteurs pour ne pas trop varier les proportions en termes de statuts. Il n'est pas douteux que ces classements sont l'objet de conflits mais comme le dit un cadre GRH : « *pour déterminer les fonctions on travaille par quotas au niveau central sinon ça créerait trop de problèmes avec les syndicats* ». C'est d'ailleurs ce qui explique que depuis les années soixante-dix, les proportions n'ont pas changé au rythme des fermetures d'usines et des transformations technologiques. On négocie d'abord au niveau central pour déterminer des quotas et ensuite on remplit les classifications standards, de type *job evaluation*, pour adapter l'appréciation localisée des critères de définition de postes aux négociations préétablies.

12. Il faut noter que le temps d'arrêt des lignes dépasse le taux de chômage puisque des ouvriers peuvent récupérer des heures de travail pendant les périodes d'arrêt.

En résumé, l'application du chômage économique en tant qu'outil de gestion des variations de la demande s'appuie sur une imprécision légale de la définition de statuts associés à des modalités de rémunérations particulières

ainsi qu'aux divisions organisationnelles des appareils syndicaux qui justifient des découpages précontraints aux niveaux des fonctions dans la mise au travail. Certains conflits ont émaillé l'utilisation de ce procédé, telle que la courte grève de 1996 des ouvriers contestant la décision « du personnel de bureaux » d'arrêter momentanément les usines. Mais le chômage économique, considéré comme un moindre mal, fait l'objet d'un compromis sur le fond à CS et constitue un élément régulateur propre à assurer une relative flexibilité logistique et financière en cohérence avec la stratégie de profit développée.

3. LA DIVERSITÉ DE PRATIQUES SOCIALES LOCALES DANS LES USINES

À côté de la gestion centralisée de la main-d'œuvre, les principes de l'organisation du travail, de la relation hiérarchique et de la mobilisation des travailleurs sont du ressort du local à CS. L'analyse de trois usines (un haut fourneau, un laminoir à chaud et une ligne de galvanisation¹³) soulignent l'hétérogénéité des pratiques organisationnelles dans l'entreprise. Les cas présentés n'ont pas une valeur idéale-typique, ils ne représentent pas trois situations canoniques d'évolution socio-organisationnelle dans la sidérurgie. Les trois usines ont été retenues parce qu'elles expriment la spécificité de pratiques rapportées à l'histoire sociale locale ainsi qu'aux contraintes technico-productives.

3.1. Un laminoir à chaud : la gestion du personnel en « flux tendus » dans un contexte d'augmentation de productivité

Initialement, le laminoir à chaud¹⁴ faisait partie d'un ensemble industriel indépendant de Cockerill intégré à la firme au début des années soixante-dix. Les gestionnaires de l'époque avaient prévu de réaliser une production de bonne qualité avec un personnel ouvrier très scolarisé comparé aux autres installations sidérurgiques de la région. Le personnel de fabrication sur poste du laminoir était de niveau A2. Régulièrement menacé de fermeture depuis plus de 20 ans, ce laminoir est maintenant dédié à une large gamme de produit. La direction a assigné comme objectif principal à ce laminoir une augmentation constante de la productivité pour alimenter les lignes en aval. Depuis le début des années quatre-vingts, la direction de ce laminoir essaie également de diminuer le prix de revient des bobines laminées. La diminution des effectifs, par le biais des préensions négociées à CS, reste la mesure la plus utilisée pour

13. L'enquête repose sur une quarantaine d'entretiens semi-directifs avec des membres de l'encadrement et des organisations syndicales, des démarches archivistiques, et surtout des observations menées durant plusieurs mois (de janvier 1997 à août 1998 avec des périodes d'interruption) sur les lignes de fabrication des trois sites.

14. Le laminoir à chaud transforme, par écrasement, des blocs d'acier de 20 cm d'épaisseur pour obtenir des bobines d'acier de 1,2 à 15 mm d'épaisseur

atteindre cet objectif. Il s'agit de travailler avec des effectifs en « flux tendus » en diminuant progressivement le nombre de personnes nécessaires sur la ligne. Cette diminution des effectifs a été accompagnée du recours à de la main-d'œuvre externe pour réaliser les tâches jugées ingrates, le *dirty work*, tels que les travaux de nettoyage ou de conditionnement. Le processus de modernisation se traduit principalement par des changements techniques et le regroupement de services auparavant distincts (les services fabrication, entretien et qualité).

Pour pallier le départ des anciens opérateurs, l'encadrement a privilégié la voie de l'automatisation des tâches de régulation et coordination du train de laminage en recrutant de jeunes ingénieurs. Ceux-ci ont entretenu, dans un premier temps, des relations régulières avec les opérateurs pour se familiariser avec la ligne de production et faire émerger les savoir-faire informels qui sous-tendent leurs interventions. Ces contacts ont permis aux ingénieurs d'apporter des modifications techniques, moyennant des réunions communes avec les ouvriers. Au terme de ces changements, il apparaît que l'intervention des opérateurs est envisagée comme une activité par défaut de ce qui n'a pu être automatisé parce que l'automatisation nécessiterait trop d'investissements ou parce que les ingénieurs ne sont pas encore parvenus techniquement à modéliser certaines opérations. La fonction officielle des opérateurs a donc été transformée en une vingtaine d'années puisque auparavant ils définissaient les paramètres de régulation du train de laminage pour chaque produit et coordonnaient de petites équipes d'ouvriers rassemblés autour de machines d'exécution. Par exemple, le régleur de four gérait la température du four, la durée de séjour des plaques d'acier dans le four, le cadencement de sortie des produits et coordonnait les activités de l'enfourneur et de l'adjoint du régleur. Depuis, des systèmes informatiques ont progressivement pris en charge ces activités. L'opérateur est alors chargé d'assurer la surveillance des opérations et de n'intervenir que lors d'incidents de production. Toutefois, leurs interventions ne sont pas complètement matérialisées dans les processus techniques comme en témoignent les différences de production entre les quatre équipes du laminoir qui travaillent pourtant sur le même outil selon des programmes de complexité comparable.

Le niveau de la demande du laminoir est en partie contrôlé par CS puisqu'il fournit des filiales de la firme. Mais lorsque les commandes sont trop rares, les gestionnaires recourent au chômage économique pour minimiser les coûts de production. Le chômage est rendu possible par le passage progressif des opérateurs durant les années soixante-dix et quatre-vingts du statut d'employé à celui d'ouvrier. Alors que le statut « employé » avait été utilisé pour attirer et conserver une main-d'œuvre très qualifiée, les organisateurs justifient la transition à partir des développements techniques qui ont modifié le rôle des opérateurs principaux puisque leur travail se résume, selon eux, à de la surveillance

et à des interventions circonscrites. Sans préjuger du degré d'intervention effectif des opérateurs dans le processus de production, les cadres s'appuient sur le remplacement théorique de l'intervention manuelle de l'opérateur par un développement de l'automatisation du laminoir pour justifier la modification du statut. Ironie de l'histoire, ici le statut d'employé disparaît avec « l'intellectualisation des tâches ». Il s'ensuit que globalement le dispositif statutaire du personnel de fabrication du laminoir permet de faire coïncider la structure sociale avec les aléas des commandes.

Les récentes modifications de l'organisation du travail, d'intégration organisationnelle, promotionnelle et salariale des équipes d'entretien et de fabrication, ne constituent pas une rupture par rapport aux modes de coordinations antérieurs. La mise en place de cette intégration de services spécialisés ne correspond pas à une nouvelle spécification des qualifications en acte. Par cette mesure, il s'agit d'augmenter la productivité en occupant au maximum les ouvriers, et s'il y a lieu avec des activités sans liens logiques entre elles. C'est sans doute ce qui explique les difficultés de mise en oeuvre du travail en groupe qui est considéré comme un recul par le personnel d'entretien qui y voient une remise en cause de leurs qualifications et par les ouvriers de fabrication qui ne réalisent que les tâches les plus ingrates du travail de maintenance (graissage, nettoyage, etc.). On voit donc que les pratiques d'implication du personnel dans une recomposition des tâches n'inversent pas la division de l'intelligence de travail (Freyssenet, 1992). De surcroît, ce mouvement s'accompagne d'une mise en concurrence accrue des quatre équipes de production au niveau de la productivité (l'indicateur de comparaison étant la production réalisée en 8h00 de travail), et s'il le faut en intégrant les cadres dans la surveillance directe des opérateurs.

Ces modes contraignants d'implication et d'organisation des travailleurs, associés à des pratiques participatives limitées dans le temps visent à apporter une réponse localisée et cohérente aux objectifs assignés au laminoir, que sont la flexibilité limitée et l'augmentation constante de la productivité.

3.2. Un haut fourneau : la double filière d'emploi comme réponse aux difficultés de maîtrise technique des procédés

Le haut fourneau, mis en service dans les années soixante, est un engin de capacité moyenne. Il a fait l'objet de plusieurs réfections dont une durant les années soixante-dix a conduit à l'installation de capteurs permettant le suivi en ligne des opérations de fusion. Par rapport aux autres outils de CS, le haut fourneau se distingue sur trois plans : il est peu flexible puisqu'un arrêt-redémarrage en sécurité demande plusieurs jours, il fournit un produit indifférencié, la

fonte et, enfin, les ingénieurs ne maîtrisent que très partiellement les processus de transformation de la matière. Ici, le savoir-faire des opérateurs reste essentiel pour réaliser une production homo-gène à partir d'approvisionnements de qualité variable.

La situation du haut fourneau est pratiquement opposée à celle du laminoir qui a privilégié la voie de l'agrégation des différentes carrières des ouvriers de ligne et d'entretien regroupés dans une unique filière de production. Dans ce cas, l'automatisation massive de l'installation durant les années soixante-dix a présidé au développement d'une double filière du marché interne du travail dans l'usine. Jusque-là, et comme au laminoir, la progression promotionnelle permettait de passer par tous les stades de production : depuis l'apprenti jusqu'à la fonction de contremaître via les métiers de fondeur au trou de coulée et celui encore peu valorisé de gazier qui commandait la régulation du haut fourneau (Drieghe, 1984). L'automatisation a servi de socle durant les négociations collectives locales à la création d'une filière « plancher » composée de salariés peu qualifiés qui effectuent un travail pénible compte tenu de la chaleur et de la poussière dégagée lors de l'écoulement de la fonte et d'une filière « cabine » composée en partie d'employés qui ont pour mission de surveiller et contrôler le processus de fusion. Alors que la filière plancher fait appel à une main-d'œuvre peu scolarisée, la filière cabine comprenait initialement des ouvriers de niveau A1 qui ont rapidement quitté le monde industriel et ensuite une main-d'œuvre interne de niveau A2 à qui l'on demandait de suivre une formation supérieure de trois ans en cours du soir de chimie-métallurgie ou électromécanique. Pour impliquer cette main-d'œuvre et rémunérer les exigences de formation, les organisateurs ont établi qu'une partie de ces ouvriers bénéficient du statut d'employé et que cette filière constitue l'unique accès à la maîtrise¹⁵.

Ici, le contexte technico-commercial n'induit pas une forme de flexibilité en termes de temps-machine, par contre l'encadrement a choisi de privilégier une main-d'œuvre informée des réactions chimiques pour combler la méconnaissance intrinsèque du processus de fusion dans le haut fourneau qui échappe, dans l'état actuel des connaissances métallurgiques, à toute modélisation complète. Ainsi les opérateurs de la salle de contrôle débattent régulièrement des dispositions à adopter en fonction des réactions du haut fourneau. Ici, les tours de mains, les savoir-faire non formalisés engagent fondamentalement la marche de l'outil. Les uns par exemple, intervenant régulièrement sur le taux d'enfournement de charbon tandis que d'autres n'utilisent pas cette possibilité qui leur apparaît constituer un facteur de dérèglement et reportent leurs actions sur d'autres facteurs.

15. On trouve un exemple analogue dans la situation du haut fourneau de Usinor-Dunkerque (Agache, 1993).

La double filière d'emploi dans l'atelier vise à confier le contrôle des procédés à quelques salariés très qualifiés. L'intégration des ouvriers d'entretien et de

fabrication marque davantage la distinction de filière puisque ceux qui sont supposés les plus qualifiés, les électriciens, rejoignent la filière cabine et les autres, les mécaniciens, sont associés à la filière plancher. On voit donc se dessiner une configuration socio-organisationnelle originale par rapport au laminoir qui est cohérente avec les politiques commerciales des deux entités et les options socio-techniques des ingénieurs.

3.3. Une ligne de galvanisation : une flexibilité importante face à un contexte commercial très fluctuant

La ligne de galvanisation¹⁶, construite au début des années quatre-vingts, constituait une première européenne pour le type de produit effectué. Cette ligne faisait partie d'une filiale totalement contrôlée par CS mais très indépendante jusqu'en 1989 lorsqu'elle est intégrée dans la « maison-mère ». Faute de commandes, cette ligne a été remise en cause au début des années quatre-vingt-dix, mais après des modifications techniques, organisationnelles et commerciales, elle constitue à l'heure actuelle un des fleurons de CS. Elle est complètement dédiée à la vente de produits aux clients externes et principalement au secteur du bâtiment.

La division de « l'intelligence de travail » matérialisée dans les installations techniques de cette ligne est comparable à celle qui prévaut au laminoir à chaud. Pourtant, il n'y a jamais eu de personnel employé sur la ligne de galvanisation aux postes de commande. Non seulement l'ensemble des opérateurs de la ligne sont tous des ouvriers, mais en plus la hiérarchie de base sur poste n'est pas appointée alors qu'ils gèrent des tâches qui ne sont pas du ressort de la maîtrise du laminoir à chaud comme la planification des lignes. Cette configuration était classique dans la filiale à laquelle appartenait la ligne qui comparativement à la « maison-mère » privilégiait les statuts ouvriers sur les lignes de production tout en payant davantage les employés. En outre, le temps de travail des ouvriers n'est pas fixe. Lorsque la ligne a connu des difficultés pour écouler la production et que les ouvriers étaient contraints de chômer régulièrement, les syndicats et la direction locale ont négocié un accord qui permet de faire tourner les installations de 5 à 7 jours par semaine en fonction de l'état du carnet de commande trimestriel. Il apparaît que la mobilisation de la main-d'œuvre est beaucoup plus flexible que dans les autres usines présentées.

Ce qui distingue la ligne des autres installations décrites, c'est sa position dans la chaîne de fabrication, dernier stade avant le client. L'aspect qualité devient ici très important puisque lorsque les produits comportent des défauts, ils sont difficilement réaffectables sur d'autres commandes. En plus, les

16. Procédé de recouvrement de l'acier par une couche de zinc qui le protège de la corrosion.

difficultés de trouver des clients pour le produit spécifique réalisé par la ligne, a amené la direction à se focaliser sur l'aspect qualitatif dans une situation de pénurie de la demande. Dès lors, au début des années quatre-vingt-dix, cette ligne a connu un changement radical d'objectif; c'est à cette époque que le management décide de développer des stratégies pour remédier aux nombreux problèmes de qualité des produits. À partir de cet instant, les réunions de coordinations sont menées par le service qualité. Ces services sont restés indépendants, conformément aux injonctions formulées en 1984 par la direction générale de CS de séparer les juges des parties, tandis qu'ils étaient rassemblés au laminoir à chaud pour diminuer les coûts et favoriser la mobilité interne. L'indicateur de production quotidienne qui permettait aux ouvriers et à la hiérarchie de base de comparer le travail des quatre équipes est remplacé dans les tableaux de bord par la quantité d'acier non expédiée pour des raisons de non conformité. C'est autour de ce nouvel indicateur que se cristallisent les conflits entre les équipes (à qui imputer les erreurs de fin de pause ?) et c'est cet aspect qui fait l'objet de pratiques de détournement (comme les injonctions de la hiérarchie d'équipe pour ne pas « repérer » des défauts).

Cette rupture, accompagnée de l'émergence de groupes de participation vécus comme un critère de promotion et d'un changement de la maîtrise, ne renvoie pas uniquement à des pratiques organisationnelles mais se mesure, comme dans les autres cas décrits, conformément aux principes socio-productifs qui président à la gestion de la ligne.

CONCLUSION

Le projet initial était d'illustrer l'hétérogénéité des modalités concrètes de la mobilisation de la main-d'œuvre dans une entreprise. La description des négociations centrales de la relation salariale et de leur ancrage dans trois usines de cette entreprise indiquent qu'il n'y pas une convergence des pratiques de mise au travail sous la contrainte de variables exogènes, que ce soit des contraintes techniques (exigence de fluidité) (Freyssenet, 1984) ou commerciales (« mondialisation du marché »). On rencontre en effet des distinctions à propos de l'ensemble des éléments constitutifs de la relation salariale, tant aux niveaux des statuts des travailleurs et des modes de rémunération qui y sont attachés, qu'aux niveaux des filières de promotion et des formes sociales d'organisation du travail. Loin d'envisager l'hétérogénéité des pratiques socio-organisationnelles locales comme une forme de « résistance aux changements », comme un manque d'aptitude à adopter des méthodes manageriales réputées universellement efficace, j'ai souligné la cohérence, les liens aux niveaux des usines de la relation salariale avec l'organisation technico-productive et la

politique commerciale développées spécifiquement par les usines et au niveau de l'entreprise avec la stratégie commerciale et les formes de structuration du marché du travail.

En outre, ces trois observations ont montré l'intérêt d'appréhender les configurations sociales dans leur dimension systémique et rapportées à leur contexte socio-productif au lieu d'extrapoler une évolution globale des modèles productifs à partir de la trajectoire d'un élément localisé de la mobilisation des travailleurs. Il faudrait encore compléter les descriptions de ces trois sites en intégrant les processus historiques de construction de la cohérence locale pour souligner davantage les intérêts particuliers des acteurs et l'aspect très incertain de l'évolution de la firme comme en témoignent les tâtonnements et allers retours qui concernent les diverses dimensions de la relation salariale.

Bibliographie

- Agache C. (1993), *Les identités professionnelles et leur transformation. Le cas de la sidérurgie*, Paris, L'Harmattan.
- Alaluf M., Desmarez P., (1988), « Classifications professionnelles : des savants découpages aux marchés précontraints », *Travail et Emploi*, n°38, pp. 25-32.
- Arcq E., Blaise P., (1986), « Les organisations syndicales en Belgique », *Courrier hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information socio-politiques*, n°23, pp. 1-30.
- Blyton P., Bacon N., (1997), « Re-casting the occupational culture in steel : some implications of changing from crews to teams in the UK steel industry », *Sociological Review*, vol. 45, n°1, pp. 79-101.
- Boyer R., Freyssenet M., (1995), *L'émergence de nouveaux modèles industriels*, Volume 1, Rapport général.
- Capron M., (1989), « Cockerill-Sambre, de la fusion à la "privatisation" : 1981-1989 », *Courrier hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information socio-politiques*, n°1253-1254, pp. 1-66.
- Coriat B., (1980), *Ouvriers et automates : 3 études sur la notion d'industrie de processus*, Paris, Centre de Recherche en Sciences sociales du Travail.
- Drieghe L., (1984), *Mon cœur y était*, Liège.
- Durand J.-P., (5-7 novembre 1997), « De la notion d'entreprise au concept de modèle productif », *Vèmes Journées de Sociologie du Travail*.
- Durand J.-P., « Introduction, les modèles de la relation salariale », in Durand J.-P., Stewart P., Castillo J. J., (1998), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, pp. 11-38.
- Freyssenet M., (1984), « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 422-433.
- Freyssenet M., (1992), « Processus et formes sociales d'automatisation : le paradigme sociologique », *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 469-496.
- Galle R., Vatin F., (1981), « Production fluide et ouvrier mobile. Procès de production et organisation du travail dans le raffinage pétrolier », *Sociologie du Travail*, n°3, pp. 275-293.
- Groux G., Lévy C., (1985), « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie », *Revue française de Sociologie*, XXVI, pp. 70-95.

- Horman D., (1991), « Syndicalisme et management participatif », *Courrier Hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques*, n°1342-1343.
- Lomba C., (1995-1996), *Les ouvriers et le management participatif : Les cercles de qualité dans l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre (Bassin de Liège)*, Paris, Mémoire de D.E.A, ENS Fontenay Saint-Cloud, EHESS, Université Paris 8.
- Nakajima S. (1989), *La Maintenance Productive Total (TPM) : Mise en oeuvre*, Paris, AFNOR Gestion.
- Rousseau A., (1997), *La contextualisation d'un projet Qualité Totale. Approche constructiviste du changement dans une entreprise industrielle*, Louvain-La-Neuve, CIACO, Nouvelle-série n°306.
- Tuillier J.-N., (1996), « L'usage de la compétence dans une entreprise sidérurgique ou les nouveaux enjeux de la technisation du social », *Technologies/ Idéologies/Pratiques*, vol. XII, n°2, pp. 119-132.
- Weber F., (1989), *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS.
- Zarifian P., (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.