

Management flexible et nouveaux modèles de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande entreprise industrielle

*Thomas Périlleux**

INTRODUCTION

Parmi les transformations qui affectent les organisations contemporaines, celles qui concernent l'exercice du commandement semblent revêtir une importance décisive. L'objet de ce texte est d'interroger la nature et la portée effectives de ces transformations, en les situant dans leur contexte sociohistorique.

Au cœur des transformations organisationnelles s'élaborent de nouvelles modalités du lien social qu'il est essentiel de décrire dans le détail, pour en poser ensuite certains enjeux normatifs. C'est ce que je vais m'efforcer de faire à partir d'une enquête menée au sein d'une grande entreprise industrielle, dans le cadre d'une recherche doctorale consacrée aux nouveaux dispositifs de production, aux épreuves professionnelles qu'ils entraînent et aux souffrances qu'ils comportent (Périlleux, 1997).

Dans un premier temps, je situerai le contexte de la promotion de nouveaux « modèles d'autorité » dans les entreprises¹ : je rappellerai quelques principes de flexibilité organisationnelle qui leur sont associés et j'évoquerai deux interprétations psychodynamiques de leurs effets. Celles-ci attestent l'existence de profondes mutations dans l'exercice du commandement au travail; mais il me semble qu'elles soulignent insuffisamment les contraintes pragmatiques et les paradoxes que les nouvelles exigences managériales comportent pour les

* *Thomas Périlleux*, Chargé de cours à l'Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-La-Neuve, Belgique

1. Comme on le verra dans la suite, l'expression de « modèle d'autorité » renvoie aux exigences normatives posées aux cadres, et spécialement aux contremaîtres, dans leurs nouvelles définitions de fonctions, qui accentuent les aspects de mobilisation et d'arbitrage au sein des collectifs de travail. La direction des ressources humaines de l'entreprise où j'ai mené l'enquête de terrain utilisait elle-même l'expression d'un « nouveau modèle d'autorité » pour signifier la transformation des méthodes de commandement exigées du personnel d'encadrement.

personnes fréquemment placées dans des situations incertaines voire injustement déstabilisantes. Ce sont de tels risques que je voudrais discuter dans un second temps.

Pour engager la discussion, je parlerai de deux ateliers de la grande entreprise industrielle qui a constitué mon terrain d'enquête, en me focalisant sur le cas particulièrement révélateur des contremaîtres de production, engagés dans de nouvelles épreuves de mobilisation et d'arbitrage avec leurs collectifs de travail. En contrastant deux définitions de leur fonction à trente années d'intervalle, je voudrais prendre la mesure du basculement qu'ils doivent opérer dans l'exercice de leur fonction. De « chefs de groupe », la direction leur demande de devenir aujourd'hui des animateurs « ouverts et coopératifs », mobilisant leur équipe sur des objectifs qui ne sont plus fixés de façon formaliste. J'essaierai de montrer rapidement comment s'est effectué un tel basculement, à travers les contestations ouvrières puis managériales du despotisme des petits chefs et de leurs plis technicistes.

Mais les nouvelles épreuves dans lesquelles les contremaîtres sont pris ne vont pas sans ambiguïtés déstabilisantes à la fois pour eux-mêmes et pour les travailleurs de leurs équipes. En conclusion, je m'interrogerai sur les possibilités d'éviter les paradoxes générés par les nouvelles conceptions du commandement, de manière à lever certaines ambiguïtés des épreuves dans les entreprises flexibles, et à mieux garantir leur justice et leur humanité.

1. LA PROMOTION DE NOUVEAUX MODÈLES D'AUTORITÉ DANS LES ENTREPRISES FLEXIBLES

2. J. De Munck montre que l'idéal formaliste d'organisation repose sur trois caractéristiques. D'abord, l'action est censée être guidée par des normes exogènes aux situations concrètes, posées *ex ante* et intégrées dans un code cohérent (règlement, plan opératoire, etc.); ensuite, la norme fonctionne de façon hiérarchique, elle s'applique aux situations sans requérir l'effort réflexif des acteurs et son application peut être contrôlée par des mécanismes autoritaires; enfin, la pensée formaliste est de nature binaire et la signification qu'elle confère à la norme repose sur de strictes oppositions entre le permis et l'interdit, le normal et le pathologique - et au regard de notre thème, les concepteurs et les exécutants (De Munck & Verhoven, 1997 : 16 ss). C'est ce modèle formaliste qui va être radicalement mis en question dans les organisations de type flexible.

Dans son ouvrage consacré à la solidarité technique, N. Dodier (1995) propose de distinguer deux types d'organisation, « planifiées » et « flexibles », selon le statut qu'elles confèrent aux règles et les modes de commandement qu'elles adoptent.

1.1. Sortie de la planification, érosion des hiérarchies

Dans les organisations planifiées, les règles et procédures sont de nature techniciste : élaborées avant l'action et indépendamment des contextes particuliers de leur mise en œuvre, elles s'incarnent dans des plans auxquels on cherche à plier la conduite des personnes et des machines. Le rôle de l'encadrement est de veiller à la stricte exécution des consignes formelles. En conséquence, l'organisation planifiée repose sur un idéal de rationalisation formaliste² et sur la pérennité de hiérarchies par lesquelles les chefs exercent une surveillance

disciplinaire. Mais elle repose également sur des collectifs d'appartenance qui sont indissociablement des collectifs de résistance, fondés sur l'idée que l'on partage, entre soi et contre les supérieurs, des règles de métier plus ou moins clandestines.

Dans les organisations flexibles, l'indétermination nécessaire des règles est au contraire considérée comme inéluctable. Les écarts aux plans initiaux sont gérés localement, au fil de la survenue des incidents, par des opérateurs dont l'autonomie interprétative est ouvertement sollicitée. Le fonctionnement en équipes mobiles est adopté en même temps que sont cassées les anciennes appartenances à des collectifs de résistance. Les attitudes au travail sont constamment orientées vers le souci du bon fonctionnement du réseau. En conséquence, les hiérarchies fondées sur des titres et des statuts stables s'érodent au profit d'une « hiérarchie d'animation » qui accorde davantage de crédit aux habiletés déployées par les opérateurs dans les aléas de leur activité quotidienne.

La distinction proposée par N. Dodier oppose deux types d'organisation qui sont à considérer, selon moi, comme les extrêmes d'un *continuum*, dont il s'agit de décrire également les transitions. Elle demande de préciser les conditions d'un passage à la flexibilité organisationnelle, ainsi que ses risques, sous l'angle du formalisme des règles et sous celui de l'exercice du commandement au travail. C'est à ce prix seulement que peuvent être compris les effets de l'érosion des hiérarchies formelles et les ambiguïtés, nombreuses, des nouveaux modèles d'autorité dans le travail.

1.2. Emprise ou reconnaissance

La hiérarchie d'animation que décrit N. Dodier renvoie à différents principes de flexibilité devenus classiques dans la littérature managériale : aplatissement des structures hiérarchiques, critique radicale des rigidités bureaucratiques, tension du flux productif, etc. On constate que ces impératifs de flexibilité sont associés à une très forte mise en cause des modes d'autorité hiérarchiques et à l'adoption de nouvelles formes de contrôle, exercées en principe de manière non disciplinaire, projetant la communication intersubjective « au cœur de l'efficacité industrielle » (Zarifian, 1996 : 16).

Sur le plan des « ressorts subjectifs » du commandement, ce large ensemble de mutations organisationnelles a fait l'objet d'au moins deux interprétations critiques : la première en termes d'autonomie contrôlée, d'adhésion passionnelle, d'emprise psychologique et d'identification des cadres à l'organisation; la seconde en termes de reconnaissance et de stratégies défensives contre la peur de la « désolation ».

Pour M. Pagès, N. Aubert et V. de Gaulejac, les entreprises flexibles sont caractérisées par l'abandon des mécanismes d'autorité hiérarchique et le passage à une forme d'emprise psychologique qui est moins localisable mais représente une « violence douce » tout aussi pernicieuse. Les dispositifs de « gouvernement à distance » et de « mise sous tension » qu'ils ont décrit depuis longtemps (Pagès & alii, 1979 ; Aubert & de Gaulejac, 1991) renforcent une exigence insatiable de « toujours plus » en jouant sur les ressorts du narcissisme et de l'adhésion passionnelle des cadres dans l'organisation.

En l'absence de surveillance et de coercition directes, une recherche d'excellence sollicite les individus à se dépasser sans cesse, à se donner sans compter dans le travail. L'inquiétude des sanctions hiérarchiques et la soumission à l'autorité, incarnée dans la figure « paternelle » du chef, cèdent le pas au désir « narcissique » de réussite, entraînant l'exigence de réalisation de « l'absolu que l'on porte en soi » et la peur d'échouer ou de ne pas être à la hauteur (Aubert & de Gaulejac, 1991 : 162-172).

C. Dejours estime au contraire que le ressort subjectif de l'engagement au travail n'est pas celui de l'adhésion, mais bien plutôt celui de l'attente de reconnaissance et, lorsque les conditions de confiance et de coopération sont détériorées dans l'espace de travail, celui du maniement de la menace.

Selon C. Dejours, la reconnaissance est une condition *sine qua non* d'un gain identitaire parce qu'elle sanctionne la valeur des contributions singulières des sujets à l'organisation du travail et donne sens à leur souffrance³. Mais elle suppose un espace d'autonomie face aux prescriptions, permettant à chacun de mettre en œuvre ses facultés de création et son intelligence pratique pour les soumettre au jugement d'autrui, dans une dynamique de coopération, de confiance et de mobilisation subjective nécessaire à la reconnaissance (Dejours, 1993 : 225-231).

En principe, les organisations flexibles ménagent un tel espace de coopération. On peut cependant se demander ce qu'il en est de l'autonomie lorsque, elle est paradoxalement exigée des opérateurs. Ne risque-t-elle pas de se transformer en nouveau critère de sélection – et d'exclusion de l'organisation ? (Périlleux, 1998). C. Dejours a d'ailleurs lui-même fait récemment état de la multiplication de prescriptions intenable qui la rendent largement illusoire dans un contexte de précarisation croissante⁴. Peut-on parler dans ce cas de réelles mutations des modèles d'autorité au travail ?

1.3. Maniement de la subjectivité, paradoxes du jugement

Les deux perspectives que je viens d'évoquer mettent en lumière des mécanismes certes différents d'engagement subjectif dans le travail : adhésion par

3. C. Dejours pose que la souffrance est première et consubstantielle à toute situation de travail parce que celle-ci est une confrontation au réel, c'est-à-dire à ce qui « résiste à la maîtrise » : travailler, c'est d'abord faire l'expérience de son impuissance (1995 : 41-44; 1996 : 111). Cette expérience peut cependant devenir créatrice lorsque le sujet met en œuvre son intelligence pratique dans un espace de liberté ouvert face aux prescriptions.

4. La liste des cas que C. Dejours avance est impressionnante et inquiétante : contrainte de mal travailler; désaveu « opiniâtre », par les directions, des échecs et des défaillances de la technique; et surtout tolérance et participation à l'injustice et à la souffrance infligées à autrui, notamment par des infractions cyniques au code du travail, manipulation du chantage, participation à des plans sociaux assortis de fausses promesses de reclassement... Face à toutes ces situations, l'auteur montre que les cadres sont conduits à adopter des stratégies défensives, comme le « cynisme viril » tournant la honte en dérision, qui les protègent mais les rendent aussi insensibles à la souffrance des victimes et à leur propre (Dejours, 1998).

identification narcissique à l'organisation et engagement de soi par la mise en jeu de son intelligence pratique face aux consignes. Mais dans les deux cas, les chercheurs attestent d'une dimension nouvelle du management : le maniement de la subjectivité dans un sens clairement non-disciplinaire et anti-hiérarchique. V. de Gaulejac et N. Aubert parlent de « système managinaire », au sens où l'imaginaire est devenu objet de management; C. Dejourné insiste sur les nouvelles pratiques, liées à la thématique de la culture d'entreprise et de la mobilisation organisationnelle, qui affectent directement la subjectivité et le sens du travail.

Je pense de même que les nouveaux modèles d'autorité adoptés dans les organisations flexibles doivent être pris au sérieux. Ils ne sont pas un simple habillage discursif d'une coercition qui n'aurait pas changé de visage : ils indiquent de réelles mutations, liées à de profondes reconfigurations des réseaux sociotechniques. Mais je voudrais mettre en lumière les contraintes paradoxales qu'ils comportent et qui me semblent insuffisamment soulignées dans les interprétations précédentes.

Pour comprendre les dilemmes et les incohérences qui se multiplient dans le chef des managers de la flexibilité, il faut mieux situer à mon avis les principes de justification à l'œuvre dans l'exercice du commandement; il faut décrire précisément la manière dont l'implication est désormais associée à l'insécurité, l'engagement à la mobilité, la disponibilité au détachement dans l'idéal de flexibilité. Il est nécessaire de porter plus d'attention à l'incertitude qui pèse sur les évaluations auxquelles sont soumis les cadres et leurs subordonnés. C'est l'optique que je vais maintenant tenter d'adopter en décrivant les paradoxes de la mobilisation et du contrôle qui paraissent constitutifs du commandement dans les organisations flexibles.

2. DES ÉPREUVES DE MOBILISATION ET D'ARBITRAGE

Pour engager cette discussion, je voudrais reprendre de manière simplifiée quelques observations de mon travail de terrain dans une grande entreprise industrielle du secteur des fabrications métalliques. Ces observations, limitées, ne permettront pas de conclure définitivement sur les questions soulevées par les mutations organisationnelles récentes ; mais je les espère suffisantes pour contribuer au débat sur la portée réelle de ces mutations.

C'est sur la situation des contremaîtres de production que je voudrais m'attarder ici. Leur situation semble hautement révélatrice des tensions inhérentes à la flexibilité organisationnelle. Pièce maîtresse de la surveillance taylorienne dans sa lutte contre la « flânerie » ouvrière, la fonction de maîtrise semblait

condamnée à un déclin irréversible dans les années soixante-dix; elle concentre aujourd'hui sur elle quelques-unes des plus fortes attentes de mutations, et quelques-unes des plus radicales incertitudes, quant aux modes d'exercice du commandement dans la flexibilité (Schweitzer, 1990 ; Trouvé, 1996 ; Labit, 1998).

Je propose d'appréhender la situation des contremaîtres sous l'angle des épreuves auxquelles ils se trouvent soumis, et soumettent en retour les ouvriers de leurs équipes. J'inscrirai la réflexion dans le cadre d'analyse des épreuves développé par L. Boltanski et L. Thevenot (1991). Dans la perspective des deux auteurs, l'épreuve est un moment d'évaluation des personnes et des choses, en référence à des principes de justice partagés. Elle oblige les protagonistes à s'accorder publiquement sur l'importance relative, la « grandeur » des êtres qui s'y trouvent engagés, par référence à une échelle de valeurs dont le principe n'est pas unique⁵.

Pour comprendre les mutations organisationnelles, j'ai formulé l'hypothèse d'une déformalisation des épreuves professionnelles dans les organisations flexibles. En d'autres termes, j'ai voulu tester l'idée que les épreuves au travail deviendraient moins explicites dans leurs modalités et moins prévisibles dans leur portée⁶.

Au regard de la question qui nous intéresse dans ce texte, cette hypothèse a d'importantes implications. Le modèle hiérarchique classique reposait sur un ensemble d'épreuves, de nature industrielle et domestique, hautement formalisées (comme des examens ou des promotions à l'ancienneté), donnant lieu à des classements statutaires sur base de critères stables et prévisibles. Les épreuves associées à la flexibilité sanctionnent la capacité à faire preuve de ses qualités dans des arènes ou des projets extrêmement localisés ; elles semblent reconnaître plus justement les compétences techniques (industrielles) et les capacités de création (inspirées) des personnes au travail, en leur laissant une marge d'autonomie plus large et en accordant davantage de crédit aux habiletés qu'elles déploient en excès sur les consignes prescrites.

Mais l'incertitude des épreuves actuelles va de pair avec une très profonde mise en cause des hiérarchies et de ses conventions domestiques. Le monde domestique est celui de la tradition, de la confiance placée dans les subordonnés, d'un ordre hiérarchique stable dans lequel les individus peuvent être situés dans une chaîne de dépendances personnelles. Toutes ces dimensions sont aujourd'hui fortement dénoncées dans les organisations flexibles, en raison des rigidités et des pesanteurs qu'elles semblent nécessairement induire – et de l'arbitraire qu'elles peuvent permettre dans les relations de travail. Or, si la critique managériale de l'arbitraire domestique demeure d'actualité, nous allons aussi nous interroger sur ses implications et les paradoxes qu'elle risque d'entraîner dans l'exercice du commandement.

5. L. Boltanski et L. Thevenot mettent en évidence six manières de considérer la grandeur des personnes et des choses en les mesurant dans des épreuves de natures différentes : épreuves civique, domestique, industrielle, du renom, marchande, inspirée.

6. Cette mutation, qui n'est pas sans rapport avec la manière de se réaliser au travail, accompagnerait par ailleurs une sélectivité plus forte des épreuves, dont les résultats seraient plus irréversibles qu'auparavant.

2.1. Contrôle industriel, subordination domestique : l'étau hiérarchique de l'après-guerre

Ouvrons une publication du début des années soixante, destinée aux candidats aux fonctions de maîtrise dans l'entreprise qui nous sert de point d'ancre. Ce texte qui formalise les aspects administratifs de la fonction, précise les modalités de la coercition dont ils sont tout à la fois les agents et les objets, sous un double visage de contrôle industriel et de subordination domestique, dans le cadre d'une rigoureuse organisation disciplinaire.

Dans sa « petite entreprise », dit le texte, le contremaître est le « chef », le « seul responsable » du fonctionnement du groupe (même s'il est assisté d'un comptable). À ce titre, il est tenu de mettre en place et de suivre un ensemble serré de dispositifs de contrôle : contrôle de la présence à l'usine; contrôle des absences; contrôle du travail effectué; contrôle des marchandises; contrôle des frais de groupe. Pour chacune de ces applications, les procédures sont claires et reposent sur une vigilance de tous les instants dans la surveillance formaliste.

Comme l'avait montré en son temps M. Foucault, les techniques disciplinaires permettent ici de quadriller le temps et l'espace de l'usine en contrôlant soigneusement la présence au travail, par le pointage à l'horloge « placé sous la surveillance du contremaître qui doit trancher tous les cas anormaux », et en contrôlant rigoureusement les quotas de production de pièces pour « calculer le prix de revient des travaux exécutés ». Le contremaître est aussi tenu de prendre les sanctions, dont la nature est largement laissée à son appréciation, en cas d'absences, défaillances ou fautes professionnelles.

L'essentiel du texte est ainsi axé sur des fonctions de surveillance et de rationalisation bureaucratique. Bien sûr, il peut y avoir loin du texte à sa mise en pratique, parce que la plaquette publiée au journal interne n'est qu'une pièce au dossier de la maîtrise, et surtout en raison de l'inévitable écart entre la description de l'activité et les phénomènes informels qui la débordent. Cependant, comme on l'a vu, cet écart n'enlève rien, dans la pensée formaliste, au caractère cohérent et systématique de la description formelle, il la renforce au contraire. Le texte vaut en ce sens, pour ce qu'il manifeste l'idéal d'une planification formaliste de l'organisation et des dispositifs de contrôle à charge de la maîtrise.

Dans l'entreprise de l'après-guerre, le contremaître est placé entre le marteau de ses supérieurs et l'enclume des collectifs ouvriers, « entre l'arbre et l'écorce » (Reynaud, 1970 : 88). Devenu un « chaînon dans la ligne hiérarchique », il peut être considéré comme un « technicien délégué au contrôle et à la surveillance de l'exécution », selon l'expression d'A. Touraine (1970 : 419-420). Sous le double rapport du contrôle industriel et de l'autorité domestique, que notre plaquette met clairement en lumière, il serre « l'étau de la subordination »

(S. Weil, 1951 : 243) – tout en étant pris en lui. Les témoignages recueillis auprès d'ouvriers et de contremaîtres qui ont vécu cette période, confirment l'existence et la force de cet étau. Tant dans l'accession au poste de maîtrise, qui dépend du choix électif d'un supérieur permettant de « sortir du rang »⁷, que dans l'exercice du commandement, la subordination pèse à tous les instants.

Elle pèse aussi avec un arbitraire que ne parviennent pas à juguler les règles de surveillance. Comme dans toute organisation élaborée de manière formalisée, les prescriptions peuvent être tournées et les contremaîtres « s'arrangent » pour se dégager au moins partiellement de l'imposition de leurs supérieurs, pour régulariser entre eux, par exemple, leurs chiffres de production, ou pour élever de leur propre chef les cadences imposées aux ouvriers, ou encore pour décider « à la tête du client » de l'affectation des postes. Au total, la dureté de la subordination qu'ils subissent dans certains cas, ils la manifestent avec plus de force encore vis-à-vis des ouvriers – et surtout des ouvrières.

« Je sais aussi que le chef de groupe, c'est le monsieur qui exigeait plus de pièces que ce qu'on ne pouvait faire. Donc quand la taxation était passée, qu'on devait en faire 200, il en demandait 240... Donc, c'est... une productivité toujours bonne, ou supérieure même à ce qu'on aurait pu faire. Ils s'arrangeaient entre eux... En fin de mois, quand un avait trop d'argent, que l'autre en avait trop peu, on se passait des heures de personnel, etc... On s'entraidait comme ça » (chef de groupe, interview 1995).

« Je crois que le contremaître, quand il passait dix minutes avant l'heure (de fin de pause) et que les femmes avaient leurs pieds dans les seaux d'eau en train de les laver, le contremaître shootait dans le seau d'eau. Quand quelqu'un voulait manger à neuf heures un petit bout de pain, il se cachait dans son armoire. Ce n'était pas prévu. Il n'y avait pas le break (...). Les gens, ils avaient la tête dans la machine, on ne leur demandait pas leur avis, on ne leur demandait qu'une chose, c'était de faire des pièces. Ah oui, beaucoup plus d'autorité, absolument, absolument... » (Ibid.).

En dénonçant la subordination longtemps perpétuée dans l'atelier (mais a-t-elle disparu ?...), le récit de ce contremaître a en quelque sorte intégré la critique du monde domestique que nous allons voir apparaître au cours des années 70. Le tableau qu'il brosse, avec noirceur, de l'époque de ses débuts professionnels renvoie également aux formes ambivalentes de résistance ouvrière que je ne peux que mentionner ici : pratiques de freinage de la production, culture du secret et de la dissimulation, attitudes de distanciation permettant de « se dérober » par l'humour et les plaisanteries (Lüdtke, 1994 : 23), surveillance réciproque et mise à l'écart tacite des travailleurs qui ne respectent pas les normes de protection et de freinage. Mais la tonalité de telles résistances aménage le « despotisme » dans l'atelier plus qu'il ne le met en cause dans ses fondements.

7. Cf. L. Boltanski et L. Thevenot, *op.cit.* : 206. Jusqu'aux années quatre-vingts, l'accession à la maîtrise suppose d'avoir gravi tous les échelons de la hiérarchie ouvrière à partir de la base - d'ouvrier à technicien en passant par les postes de régleur, instructeur et moniteur, chacun subdivisé en sous-catégories soit 9 niveaux successifs - en accumulant une expertise technique grâce à l'ancienneté. C'est un modèle où « le super ingénieur sélectionne le super ouvrier », selon l'expression de l'actuel DRH. Les premières nominations d'externes aux postes de maîtrise ne datent que de la fin des années 70.

2.2. Du contrôle à l'animation : nouvelles épreuves de la maîtrise

Le modèle d'autorité traditionnel est fondé sur un compromis entre les mondes industriels et domestiques. Il est radicalement mis en cause dans une critique qui va émerger dès le milieu des années 60, à partir de deux longues grèves menées par le personnel féminin (qui représentait alors un tiers des effectifs de l'usine). L'exigence de mettre fin à la tyrannie des « petits chefs » est de plus en plus clairement formulée.

Les revendications salariales, qui exigent la parité de traitement entre travailleuses et travailleurs (« À travail égal, salaire égal »), se doublent rapidement d'aspirations à de meilleures conditions de travail à la fois physiques et psychologiques, contre les atteintes au corps et à la dignité personnelle. Elles aboutissent dans le courant des années soixante-dix à la création de différentes commissions et « conseils de groupes », précurseurs des cercles de qualité de la décennie suivante. Entraînant l'abandon du paiement aux pièces et la modernisation des conditions de travail, elles vont fortement contribuer à dénoncer l'arbitraire domestique dans les collectifs de travail, en mettant à l'ordre du jour la question des « relations travailleuses-chefs » (Archives de la « Commission des conditions du travail féminin »).

Certains contremaîtres, directement interpellés par les commissions sur des aspects « relationnels et psychosociaux » de leur groupe, sont sommés de justifier leurs décisions. Font-ils preuve de justice dans la répartition du travail et des horaires? Freinent-ils le « favoritisme » que manifestent les régisseurs envers les ouvrières ? S'occupent-ils des personnes qui donnent satisfaction ? S'efforcent-ils de dissoudre les clans dans leurs groupes ?... (archives des réunions, 1976). En devant se justifier, ils sont invités à exercer un mode de commandement plus « participatif... ». La coercition qu'ils exerçaient par le quadrillage du temps et de l'espace de leurs subordonnés devient de plus en plus intolérable.

Les critiques ouvrières vont alors rejoindre, paradoxalement, le souci managérial de flexibiliser l'organisation. En effet, les nouvelles optiques managériales mettent directement en cause le paternalisme et la rigidité hiérarchique de l'organisation, ainsi que les méthodes de gestion fondées sur l'ancienneté et la transmission de savoirs techniques immuables.

À partir de la seconde moitié des années soixante-dix, avec l'arrivée d'une équipe de directeurs modernistes, le souci dominant sera celui de « sortir de la rigidité et du taylorisme », selon les termes d'une « Charte industrielle » du Département de la Production. Il s'agit de dénoncer tout à la fois le « féodalisme » et les liens familiaux dans la direction de l'entreprise, le « climat paternaliste

8. La formule est d'un ancien directeur des relations publiques de l'entreprise.

d'antan, composé subtil d'autoritarisme et de sollicitude »⁸, la centralisation des décisions, les formes de promotion à l'ancienneté, les « routines » et plis techniciens dans la production et la gestion... c'est-à-dire un ensemble de conventions clairement domestiques de l'organisation planifiée.

Ce faisceau de critiques aboutit, au cours des années quatre-vingts, à la formulation de nouvelles exigences normatives pour l'encadrement, suivies par l'instauration de dispositifs de sélection et de formation systématiques. En ce qui concerne les contremaîtres, il s'agit de recruter des profils « ouverts et coopératifs », capables d'animer leurs équipes autant que d'administrer leurs ressources ou de maîtriser leurs techniques.

Les « modèles nouveaux de commandement », ainsi que les nomme un document du service social du début des années soixante-dix, reposent sur une autorité davantage liée à la compétence qu'à la fonction et sur une volonté d'expliquer, convaincre, entraîner, susciter l'adhésion. L'inquiétude et les réactions émotionnelles de chefs déstabilisés dans leur autorité doivent être gérées de manière à écarter l'alternative entre le durcissement autoritaire et le laisser-faire laxiste (Formation à l'exercice du commandement, doc. service social).

L'autorité repose également sur ce que N. Dodier appelle une attitude fonctionnelle plutôt qu'accusatrice en cas d'incident technique. Le chef de groupe est invité à se saisir des aléas passés pour améliorer le fonctionnement du réseau à l'avenir et mobiliser en vue de réaliser les objectifs au travers d'inévitables dysfonctionnements, plutôt que de chercher à sanctionner les coupables (Dodier, 1995 : 139)⁹. Formé à la dynamique des groupes et à l'analyse transactionnelle, il sera moins soucieux de surveillance que de régulation des processus de production.

Cette évolution des conceptions de la fonction de maîtrise se traduit finalement dans le « modèle d'autorité » établi par la direction pour les contremaîtres, qui regroupe « sept comportements-clés » : gérer, mobiliser les ressources humaines du groupe, négocier, anticiper les évolutions techniques, etc. Le cadre qui met en œuvre ce modèle « se positionne en responsable de son unité et en assume toutes les implications » au lieu de simplement « développer son action en fonction de la pression hiérarchique qu'il ressent ». Il doit pouvoir dépasser « l'attitude générale de celui qui a fortement intériorisé les contraintes et interdits ». Il est capable de « motiver, écouter, faciliter le développement des cercles de qualité; assumer et expliquer ses décisions et celles qui viennent de la hiérarchie; s'attacher à convaincre et susciter l'adhésion; développer les compétences et l'autonomie du personnel; mobiliser les ressources de la structure; se reconnaître comme quelqu'un d'ouvert, homme de dialogue, coopératif... ». Le commandement passe désormais par l'ouverture, la clarification des attentes, l'adhésion, l'assistance et la responsabilisation du personnel.

9. C'est ce que fait apparaître l'usage de « l'arbre des causes » dans le traitement des incidents, qui consiste à préférer l'attitude visant : incident => jugement (à cause de qui ?) => responsable => sanctions (A.S. formation au commandement). Le déplacement du *qui* au *quoi* signe l'évitement des attitudes d'accusation dans l'organisation flexible (Dodier, 1995).

La fonction de maîtrise devient clairement une fonction de mobilisation et d'arbitrage. Mobilisation sur des objectifs qui doivent être négociés et justifiés, en levant l'implicite des critères domestiques de gestion; arbitrage entre des instances éclatées dont on reconnaît qu'elles ont des exigences parfois incompatibles (p.ex. le département de production, le service de maintenance et les outils de mesure de la qualité) que le chef de groupe est invité à coordonner.

Avec le déplacement des modalités et des contenus des épreuves, c'est aussi un modèle de réalisation de soi qui se transforme. Comme le dit le document, il s'agit de faire l'expérience que ce n'est plus « l'intériorisation des contraintes et des interdits » qui est constituante de la personne. Les qualités attendues : l'ouverture normative, la disponibilité au dialogue, la plasticité et la capacité de détachement dans les négociations, indiquent au contraire la promotion d'un modèle fondé sur ce qu'on peut appeler la transaction. La conformité aux normes prescrites est censée y céder la place à la gestion autonome – et créatrice d'autonomie pour les opérateurs – de l'incertitude.

2.3. Tensions et paradoxes des nouveaux modèles d'autorité

Ce modèle d'autorité, établi il y a une dizaine d'années, était susceptible aux yeux de la direction du secteur de mettre fin à « l'hégémonie technicienne » des contremaîtres. Il devait accompagner le recul du technicisme dans l'atelier. La direction des Ressources humaines (DRH) voyait dans les principes constitutifs du modèle la base d'une gestion « moins disciplinaire »; en insistant sur les qualités de mobilisation et en les opposant à celles de la compétence techniciste, elle encourageait les contremaîtres (évaluation à l'appui) à desserrer l'étau de la subordination.

Cependant, au moment même où elle diffusait son nouveau « modèle d'autorité », la DRH codifiait avec les contremaîtres du secteur de nouvelles règles de surveillance dont l'aspect formaliste et prescriptif ne fait pas de doute. Il s'agit notamment de « règles de détachement et de transfert, sanctions des absences, arrivées tardives, oubli de pointage... » qui toutes présentent un caractère disciplinaire et « doivent être respectées », ainsi que le répète la direction. La « bible à l'usage des chefs de groupe » qui en a résulté apparaît *a posteriori* comme un moyen de contrôle autoritaire pour et sur les contremaîtres, alors même qu'ils sont invités à assumer leurs nouvelles fonctions de manière autonome. Elle traduit les incertitudes managériales quant aux qualités effectivement attendues des responsables hiérarchiques.

L'observation montre les effets de telles incertitudes sur le quotidien des contremaîtres (mais je devrai encore une fois rester schématique). Ceux-ci éprouvent des difficultés à se situer dans une organisation qui ne reconnaît plus

les anciens critères domestiques de gestion, sans appuyer clairement les nouvelles attitudes de mobilisation. Pris dans un réseau serré d'exigences nouvelles, parfois contradictoires, ils oscillent entre l'exercice de la coercition et celle de la transaction mobilisatrice.

Ils reconnaissent l'incertitude inhérente à la gestion de leur atelier, la « désorganisation permanente » qui les oblige constamment à négocier avec les services d'ordonnancement de la production, dans un contexte où les nouvelles épreuves industrielles-marchandes portent sur les taux d'engagement des machines et la production en petites séries. Mais ils sont pris dans une incertitude de second niveau, relative aux modes de commandement (technicistes et planificateurs ou flexibles et mobilisateurs) effectivement attendus dans l'organisation.

Pour faire face aux exigences qui leur sont imposées à la fois au plan industriel et marchand (productivité et prix de revient), ils cherchent à mobiliser leur personnel, en apaisant les tensions interpersonnelles dans l'atelier, pour que chacun soit « imprégné par le flux », selon l'expression d'un contremaître. Ils arbitrent aussi dans la fixation des prix de revient et des normes de production avec les services fonctionnels, qui ont des objectifs divergents, ce qui les oblige à « passer par des intermédiaires » plutôt que d'imposer directement leurs consignes. Mais les imprévus auxquels ils sont confrontés en permanence créent dans leur chef une tension entre leur fonction de mobilisation et celle de contrôle.

Encouragés en cela par les opérateurs eux-mêmes, qui souhaitent retrouver des repères clairs d'évaluation et de sanctions, les contremaîtres sont tentés de réintroduire de nouveaux dispositifs de contrôle disciplinaire dans l'atelier. Ainsi, dans un atelier où les règles d'accès à certains équipements ne sont pas stabilisées, et pour faire face à des incidents récurrents dans la qualité des produits, le contremaître, pourtant connu par la direction comme un « bon gestionnaire du flux » soucieux de « l'animation » de son atelier, a-t-il affiché sur certaines machines des consignes strictes qui « autorisent » les seuls concepteurs des programmes d'usinage à effectuer les réglages de la machine, sans possibilités de négociations avec les opérateurs.

De même, la question fondamentale des normes de production rend patente l'ambivalence d'une « mobilisation surveillée » dans l'atelier. D'une part, le pointage individuel des pièces est en principe abandonné : on est passé d'une « notion de rendement individuel » où chaque personne « pointait son nombre de pièces sous le contrôle du régleur », à une « notion de rendement global » où compte l'activité des broches (c'est-à-dire le taux de travail des machines). Mais le taux d'engagement des machines a rapidement été retraduit par les ouvriers, qui souhaitent savoir à quoi s'en tenir, en nombre de pièces à produire. De ce point de vue, le contremaître reconnaît que le contrôle s'est renforcé – et peut

encore se renforcer – sur les opérateurs de machines conduites par des logiciels informatiques d'usinage.

« Ils sont sous contrôle pour tout. Il y a un journal dans la machine, on peut aller voir à n'importe quel moment si la broche a tourné, n'a pas tourné, etc. Donc il y a une contrainte supplémentaire, ici. C'est individuel à chaque machine. Mais on est en train de mettre un système en place, où on aura des graphiques. Je pousse sur le bouton et je vois ce qui se passe (...) On a un capteur qui sait mesurer quand la broche tourne, donc les changements d'outils, et on saura mesurer le nombre d'heures que la broche a tourné sur la semaine. Ou par équipe si on le veut, ou par journée (...) Alors c'est moi qui fais l'analyse dans l'atelier machine par machine toutes les semaines, les problèmes rencontrés » (Contremaître en production, interview 21/12/95).

D'une certaine manière le contrôle s'est potentialisé. Les possibilités informatiques de suivi des machines, via le journal qui suit les opérations du cycle d'usinage seconde après seconde, permettent d'exercer une surveillance dont toutes les modalités ne sont pas encore exploitées, mais dont les opérateurs connaissent l'existence et l'étendue. Utilisées dans une perspective coercitive, elles seraient susceptibles de maintenir un contrôle personnalisé, à distance, et permanent. Et la maîtrise oscille entre la volonté de mobiliser l'équipe en suscitant son auto-organisation, et le désir d'intervenir autoritairement pour contrôler l'exécution des tâches...

Le contrôle peut d'ailleurs s'appliquer à son tour sur le surveillant puisque les cadres supérieurs de production, qui y ont accès, peuvent suivre au jour le jour les graphiques de productivité des machines et interpellier les contremaîtres à leur propos. L'oscillation que ceux-ci manifestent entre autoritarisme et mobilisation risque par conséquent de se reproduire de la même façon à leur égard.

Enfin, les relations que les agents de maîtrise entretiennent avec les délégués syndicaux de terrain, particulièrement présents dans l'entreprise où le taux de syndicalisation est maximal, accentuent l'ambivalence entre les deux formes de commandement distinguées. Les délégués poussent souvent les contremaîtres à justifier leurs décisions. Ils cherchent à limiter leur arbitraire en gardant prise sur les motifs de leurs sanctions et en contrôlant les procédures de promotion des ouvriers. Ils interviennent parfois dans l'animation de l'atelier et l'apaisement des tensions interpersonnelles. Ils contribuent de ce fait au recul de l'arbitraire domestique des « petits chefs ». Mais ils entraînent, ou confortent également les contremaîtres sur le terrain critique des imputations de responsabilité en cas d'incident. L'observation de quelques interactions tendues dans différents ateliers, entre contremaîtres et délégués, montrent que les premiers se trouvent en conséquence mis sous pression, dans un horizon où les accusations et l'affrontement risquent à tout moment de réapparaître.

En conclusion, les critiques de l'autoritarisme techniciste des « petits chefs », associées à de fortes aspirations à l'autonomie, ont fait émerger un nouveau

modèle d'autorité à destination des contremaîtres. Mais avec le recul, on peut estimer que le basculement n'est que très partiel. La déformalisation des épreuves de la maîtrise est incertaine et ambiguë. La promotion d'une fonction d'animation semble avoir accompagné une « reprise en main » managériale de la maîtrise et un renforcement du contrôle sur ses décisions.

Pris dans ce réseau de changements ambigus, les agents de maîtrise éprouvent, pour la plupart, des difficultés à assumer leur fonction. Les plaintes qu'ils adressaient à la direction au moment de la fin de mon enquête en sont le signe : elles se focalisent sur le blocage de leurs possibilités de carrière, l'inquiétude de leur éventuel remplacement par des ingénieurs, l'insuffisance de leur rémunération et la faiblesse de l'appui de leurs supérieurs directs. Elles expriment, selon la DRH, une usure, un ensemble de « frustrations » et le sentiment d'un manque de « valorisation » dans l'entreprise. On peut aussi estimer qu'elles reflètent les ambivalences du choix des modes de commandement et la difficulté d'abandonner d'anciens critères (domestiques et industriels) d'épreuves, dans un contexte particulièrement incertain.

CONCLUSION

Émergeant dans l'entreprise au cours des années soixante, les critiques ouvrières de l'autoritarisme des « petits chefs », relayées par les exigences managériales de flexibilité, ont mis en cause le modèle d'autorité hiérarchique classique, celui qui représentait un compromis entre les épreuves techniques du monde industriel et le paternalisme du monde domestique. Elles ont abouti à l'adoption d'une nouvelle définition de la fonction de maîtrise, entièrement basée sur des exigences de mobilisation et d'arbitrage.

À première vue, le basculement entre les deux conceptions du rôle d'un contremaître est radical et témoigne d'une mutation organisationnelle décisive. « Seul chef » de son groupe, le contremaître incarnait une figure d'autorité « paternelle » tout entière orientée vers la surveillance disciplinaire de son groupe. Dans les marges d'autonomie qu'il parvenait à se ménager, il pouvait jouer de l'arbitraire, notamment pour déterminer les cadences ou les places de travail.

Désormais, son rôle d'animation, primordial, devrait garantir un espace de créativité et de délibération collective qui ferait mieux place à l'ingéniosité pratique et aux habiletés techniques des opérateurs. Avec ses subordonnés, il jouerait moins du contrôle et de la sanction disciplinaire, que de l'adhésion et des mécanismes de gratifications psychologiques. Il participerait ainsi au maniement de la subjectivité des personnes au travail, dans un sens clairement anti-

hiérarchique, que décrivent les interprétations psychodynamiques évoquées au début de ce texte.

L'observation montre cependant que les épreuves qu'il met en place ou qu'il subit comportent d'importants paradoxes et de nombreuses incertitudes. Si les critères domestiques d'évaluation (par choix électif des supérieurs) et de promotion (à l'ancienneté) sont clairement récusés dans l'entreprise, une forte ambiguïté perdure quant aux modes d'exercice, disciplinaires ou mobilisateurs, que le « chef de groupe » est amené à adopter dans l'atelier.

Nous avons vu que cette ambiguïté a été alimentée par la direction, qui élaborait, avec les contremaîtres, un règlement particulièrement formaliste dans la période même où elle attendait d'eux des attitudes d'autonomie, d'animation, de mobilisation et d'arbitrage négocié. Mais l'ambiguïté est également alimentée par les opérateurs eux-mêmes, qui souhaitent retrouver des repères clairs d'évaluation et de sanction, comme un nombre de pièces à produire, pour savoir à quoi s'en tenir, et se tenir à des épreuves clairement formalisées.

Au total, l'incertitude dans laquelle les contremaîtres sont placés, et qu'ils renforcent à leur tour, peut devenir déstabilisante. Elle témoigne de larges ambiguïtés dans la portée réelle des mutations organisationnelles. Les nouvelles épreuves au travail, moins formalisées, comportent en soi une incertitude : elles ne donnent plus lieu à des limites fixes à l'engagement professionnel. Mais cette incertitude est doublée d'une incertitude de second niveau, relative au choix des modèles de commandement et à la portée des évaluations qu'ils contiennent. Lever au moins partiellement cette double incertitude permettrait de mieux garantir la justice et l'humanité des épreuves dans les organisations flexibles. Cela suppose l'élaboration de compromis négociés sur les moments, les critères et les effets des épreuves au travail, et une cohérence quant aux procédures qui les mettent en œuvre.

Références bibliographiques

Aubert N., de Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

Boltanski L., Thevenot L. (1991), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

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.

Dejours C. (1990), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in J.F. Chanlat (ed.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Montréal, Presses de l'Université Laval, Eska: pp. 687-708.

- (1993), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (Nouvelle édition revue et augmentée), Paris, Bayard.
- (1995), *Le facteur humain*, Paris, PUF, Que sais-je ?.
- (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- De Munck J. (1994), *Du souci de soi contemporain*, Louvain-la-Neuve, Carnets du Centre de Philosophie du Droit.
- De Munck J., Verhoeven M. (eds.) (1997), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité ?*, Paris/Bruxelles, De Boeck Université.
- Dodier N. (1995), *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, NRF.
- Friedmann G., Naville P. (eds) (1972), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin.
- Labit A. (1998), *La maîtrise, analyseur du changement de modèle productif de la firme industrielle. Une étude comparative chez les constructeurs automobiles Renault et Volkswagen*, Université de Rouen, Thèse de doctorat européen.
- Ludtke A. (ed) (1994), *Histoire du quotidien*, Paris, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Pages M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Perilleux T. (1997), *Le travail des épreuves. Dispositifs de production et formes de souffrances dans une entreprise industrielle*, Thèse pour le Doctorat de Sociologie, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- (1998), « L'autonomie est-elle encore un idéal d'émancipation dans le travail ? », in *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, n°1 : pp. 17-39.
- Schweitzer S. (1990), « Comment peut-on être contremaître ? », Y. Lequin & S. Schweitzer (eds.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIXe et XXe siècles*, Lyon, Presses de l'Université de Lyon : pp. 93-108.
- Touraine A. (1965), *Les travailleurs et les changements techniques*, Paris, OCDE.
- Trouve P. (1996), « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de Sociologie*, XXXIII : pp. 287-308.
- Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, n°1, pp. 3-25.
- Weil S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.