

*Sur la modernisation, la marginalisation et le recours :  
Le cas d'une entreprise sidérurgique*

*Jean Vandewattyne\**

**INTRODUCTION**

La thèse de la marginalisation ouvrière<sup>1</sup> est apparue relativement tôt dans l'histoire de la sociologie et elle a longtemps dominé les lectures de l'évolution du travail et des organisations. Elle a pris corps parallèlement à l'essor de la rationalisation taylorienne et fordienne des espaces productifs. Elle est donc un des corollaires de l'émiettement du travail qui en spécialisant tant que faire se peut l'ouvrier a fini par le déqualifier et le priver de toute autonomie.

Cette thèse a notamment été défendue par George Friedmann (1947 et 1964 [1956]). Mais, bien que très sceptique quant à l'avenir du travail, la formulation qu'il en fait n'est pas des plus radicales comme en témoignent les analyses d'Harry Braverman (1976 [1974]). Pour ce dernier, loin d'être un « fait de civilisation » (Eraly, 1988) comme le pense Friedmann, la marginalisation ouvrière relève de la « génétique » du capitalisme. Sans un changement radical du système économique, la « dégradation du travail » lui paraît un fait irréversible. C'est aussi un fait qui va en s'accroissant. Ainsi, il relève que « par définition, la machine réellement automatique n'a pas besoin de l'assistance de l'homme dans son fonctionnement normal. La « surveillance » devient la principale contribution humaine » (1976 [1974] : 182). Même le travail de maintenance ne devrait pas échapper à la loi d'airain du nivellement par le bas.

\* *Jean Vandewattyne*, Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles.

1. Les termes de marginalisation et de recours ont été empruntés à Gilbert de Terssac (1992).

Quant à la thèse du recours, elle doit beaucoup au mouvement de modernisation de l'entreprise qui s'est fait jour au début des années 80. Pour de nombreux sociologues, ce mouvement a en effet été analysé comme porteur de recours à l'ouvrier et non plus de marginalisation.

Horst Kern et Michael Schumann ont été parmi les premiers à argumenter dans ce sens avec la publication de *La fin de la division du travail ?* (1989 [1987]). Enquêtes de terrain à l'appui, ils font part du revirement d'une partie du patronat allemand en faveur d'organisations du travail tablant explicitement sur la qualification et l'autonomie ouvrières. Dès lors, plutôt que d'être une nouvelle fois victime du processus de rationalisation, les travailleurs allemands concernés par ce revirement en sortiraient « gagnants ». En outre, à lire Kern et Schumann, les nouvelles pratiques organisationnelles paraissent généralisables ce qui ouvre la perspective d'un dépassement à grande échelle du modèle taylorien-fordien.

La thèse du recours se verra par la suite consolidée par de nombreuses contributions dont celle de Gilbert de Terssac sur *l'Autonomie au travail* (1992). Pour ce dernier, prenant appui sur des observations réalisées dans les universités hautement automatisés que sont les centrales nucléaires, les technologies de pointe n'ont pas conduit à l'accentuation de la surveillance mais au basculement du travail de l'opérateur dans l'ère de la supervision en le recentrant sur la détection des conditions anormales de fonctionnement, la stabilisation et l'optimisation du processus. Autrement dit, même si les nouvelles technologies ont considérablement réduit le « territoire » de l'opérateur, ce dernier ne peut être perçu comme un « substitut d'automate limité dans l'exécution des tâches partiellement définies » (de Terssac, 1992 : 30).

Parmi les contributions plus récentes, notons encore l'importance accordée par Philippe Zarifian (1995) à l'événement et à sa gestion. Pour lui, les dérives des pannes et autres défauts favorisent l'émergence d'un management basé, au contraire des pratiques classiques, sur la mobilisation de « l'intelligence pratique contextuelle des individus » (Zarifian, 1995 : 35-36). Ce point de vue est aussi en grande partie celui d'Isabelle Francfort et ses collègues (1995). Pour eux, l'entreprise modernisée se singularise en effet par rapport aux autres mondes sociaux de l'entreprise par la « recherche de règles centrées sur les ressources d'intelligence et de compétences des individus (...) pour en faire des acteurs et non plus des agents » (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995 : 579).

À partir de l'observation des transformations profondes d'une entreprise sidérurgique et de deux de ses sites de production<sup>2</sup>, il nous a semblé intéressant d'inscrire cette contribution dans la controverse animée par les tenants de la thèse de la marginalisation et ceux du recours. Plus singulièrement, la mise en opposition de ces deux thèses nous est apparue souvent trop réductrice au

2. Les informations concernant l'entreprise et ses deux sites de production ont été recueillies dans le cadre d'un travail doctoral portant sur la problématique de « L'innovation managériale et la modernisation des entreprises », (Vandewattyne, 1998). Outre l'analyse de nombreux documents tant internes qu'externes à l'entreprise et une présence sur le terrain de plusieurs années, cet article s'appuie sur près d'une centaine d'entretiens qualitatifs avec des responsables hiérarchiques, des responsables des supports logistiques, des ouvriers et des syndicalistes.

regard de la réalité observée. Dans le cas analysé, la marginalisation n'exclut en effet pas le recours. Sous de nombreux aspects, le recours dans la marginalisation semble même caractériser au plus près la volonté et les pratiques managériales de modernisation de l'entreprise analysée.

Au niveau de la présentation, la perspective dynamique a été volontairement privilégiée de manière à focaliser l'attention sur des évolutions et non sur une réalité statique. En outre, par rapport aux approches classiques, le cadre d'analyse a été considérablement élargi de manière à éviter une trop grande concentration sur le seul acte de travail. Même si cette dernière dimension est et reste fondamentale, force est en même temps de constater qu'elle est loin d'épuiser à elle seule la problématique de la marginalisation et du recours à l'ouvrier. In fine, l'analyse se focalisera sur les effets les plus marquants de la crise économique, des nouvelles technologies et des nouvelles politiques de mobilisation du personnel.

## 1. LA CRISE ÉCONOMIQUE ET LES RESTRUCTURATIONS

Comme la plupart des grandes entreprises sidérurgiques européennes, l'entreprise analysée sera très durement touchée par la crise. Pour y faire face, dès 1977-78, elle entre dans l'ère des plans de restructuration. Malgré les fermetures d'outils et les réductions d'emploi, les premiers plans ne parviendront pas à assurer son redressement. Au contraire, elle accumule les pertes année après année. Au début des années quatre-vingts, après une importante fusion, elle se retrouve au bord de la faillite. L'entreprise est alors, selon Michel Capron (1989), dans « l'impasse ».

Après bien des péripéties<sup>3</sup>, elle ne commencera à en sortir qu'au milieu des années quatre-vingts à la suite de l'intervention financière massive des pouvoirs publics en échange d'un plan de restructuration très drastique en outils et en hommes. En 1987, sur fond d'embellie économique, l'entreprise renoue avec les bénéfices. Par la suite, l'entreprise va alterner les « bons » et les « moins bons » résultats. Sa situation financière reste cependant foncièrement saine : elle a, selon sa direction, « des biscuits pour tenir ». Signe d'une vitalité retrouvée, elle développe une importante politique de diversification dans et hors de son secteur d'activité. Mais le spectaculaire redressement opéré ne met pas pour autant fin à l'ère des plans de restructuration. La direction poursuit en effet une politique très soutenue d'amélioration des performances impliquant régulièrement de nouvelles pertes d'emploi. En fonction du dernier plan négocié, l'entreprise ne devait plus occuper que 7.800 personnes en sidérurgie en l'an 2000 contre 10.000 en 1995, 22.300 en 1983 et près de 44.000 en 1973.

3. Le lecteur intéressé par l'histoire socio-économique récente de l'entreprise peut se référer aux nombreux écrits de Michel Capron, dont une partie de la bibliographie figure dans Fusulier (1999).

Pour l'ouvrier sidérurgique, la crise et les restructurations, qui en ont découlé, ont été un puissant vecteur de marginalisation psychologique, sociale et politique.

Sous l'impact de la crise et de la mutation du tissu économique, la sidérurgie et ses ouvriers ont progressivement perdu la place centrale qu'ils occupaient dans la réalité et l'imaginaire de la société industrielle. Alors que, au début des années 70, le nombre de tonnes d'acier produites était encore couramment utilisé pour juger du développement et de la puissance économique d'un pays, la sidérurgie fait aujourd'hui massivement figure d'activité économique d'un autre âge. Aux yeux de nombreux ouvriers, la crise a eu pour conséquence d'aligner le destin de leur secteur d'activité sur celui des charbonnages. L'histoire récente de la sidérurgie est pour eux celle d'un irréversible déclin. Nombreux sont d'ailleurs les sidérurgistes qui se vivent comme une sorte d'« espèce » en voie de disparition. Restructuration après restructuration, leurs propos témoignent d'un sentiment très vif de dislocation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'usine, d'une « communauté pertinente de l'action collective » (Segrestin, 1980) créée par et autour de la sidérurgie. Ce sentiment est renforcé par une très vive inquiétude pour soi et pour les autres. Pour les ouvriers restants, le chômage et l'exclusion sociale n'ont en effet rien d'une réalité statistique, abstraite et éloignée. Afin d'en rendre compte, soulignons que dans les deux bassins où l'entreprise est active, la crise a, rien que durant sa première décennie, « coûté à la classe ouvrière le tiers de ses possibilités de travail » (Leroy, Godano et Sonnet, 1983).

Mais la marginalisation observée tient également à l'affaiblissement des organisations syndicales. Globalement, les ouvriers ne les considèrent plus comme suffisamment fortes pour peser avec efficacité sur le cours de l'histoire. Ceci ressort sans doute d'autant plus nettement que l'application du plan de restructuration à l'origine du redressement de l'entreprise a pris l'allure d'une lourde défaite pour l'acteur syndical le plus puissant et le plus revendicatif (Francq et Lapeyronnie : 1990). Jusque-là, cet acteur avait largement réussi à faire prévaloir son point de vue limitant ainsi les conséquences sociales de la crise. Toutefois, privé de relais gouvernementaux et faute d'unanimité autour de ses propositions industrielles, il a finalement dû se résigner à accepter la nouvelle restructuration tout en dénonçant son prix trop élevé en outils et en emploi.

Au niveau de l'entreprise, cette défaite syndicale a eu pour conséquence d'élargir la marge de manœuvre de la direction. Ainsi, alors que la réduction des effectifs s'est toujours faite via des prévisions, en 1987, la direction innove en optant pour la formule du « double volontariat » avec pour objectif de se séparer des « inconvenants », c'est-à-dire « les gens souvent malades, en absence

injustifiée, ou sur lesquels on ne pouvait pas trop compter » (ouvrier). Parallèlement, elle réussit à imposer un saut d'index, le retour aux 37 heures - contre 35 antérieurement, et la transformation d'une partie des rémunérations en tickets-repas. Bien que relevant finalement de l'exception, le recours au « double volontariat » est clairement resté dans la mémoire de l'entreprise comme un avertissement pour le personnel restant. Le raisonnement est simple. Il stipule que : ce qui a été fait peut toujours être refait. Dès lors, il existe au sein de la population ouvrière une crainte diffuse d'être un jour mis out (Courpasson : 1997). Cette crainte a d'ailleurs été par la suite un puissant facteur de ralliement de certains ouvriers au projet de modernisation managériale portée par la direction.

Enfin, il convient également de relever que la crise, les restructurations, les luttes pour le maintien de l'outil et de l'emploi ainsi que la défaite syndicale du milieu des années 80 ont peu à peu entraîné une profonde remise en question de l'action collective comme instrument privilégié de défense et de promotion ouvrière. Ainsi, à partir de la seconde moitié des années 80, les projets de restructurations ne donneront plus lieu à des mouvements de protestation de grandes ampleurs. Face aux lois du marché et à la pensée unique, la résignation semble en quelque sorte l'avoir emportée. Ceci n'est sans doute pas le moindre des signes de marginalisation d'une communauté ouvrière qui, à travers ses luttes et ses organisations, a fortement marqué l'histoire sociale et politique belge.

## **2. LA MODERNISATION TECHNOLOGIQUE**

Comme ce fut le cas pour de nombreuses entreprises traditionnelles, l'introduction massive des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a été un facteur de rupture par rapport au passé. Elle est intervenue dans la seconde moitié des années quatre-vingts, soit près d'une décennie et demie après l'entrée dans la crise. Sans modifier la physionomie générale des deux laminoirs à chaud étudiés, les NTIC ont été un élément clé de leur modernisation.

Quantitativement, elles ont eu un effet dévastateur sur l'emploi ouvrier. D'une part, en de nombreux endroits, elles ont purement et simplement pris la relève du facteur humain. D'autre part, le personnel immédiatement nécessaire à la production étant moins nombreux, le personnel assurant les remplacements a été fortement réduit. Sous cet angle, les NTIC, étroitement associées à une politique de gestion tendue des effectifs, ont été un facteur décisif dans le processus de « PMIsation » des deux sites. Par la même occasion, elles ont

indirectement contribué à la marginalisation de l'ouvrier sidérurgiste. À titre d'exemple, la compression des effectifs rendue possible par les NTIC a fait disparaître les micro collectifs de travail caractéristiques de l'ère de l'automatisation pré-informatique (Durand, Prestat et Willener, 1958). Or ces derniers constituaient des espaces fondamentaux de socialisation et de sociabilité ouvrière. Ils étaient aussi par la force des choses les creusets d'une culture ouvrière forte et contestatrice. Plus largement, les NTIC ont aussi fait éclater l'effet de proximité et de masse au fondement des anciennes dynamiques collectives en milieu ouvrier. Comme l'a souligné un délégué syndical, « il est en effet plus difficile de faire grève lorsqu'on est seul dans une cabine ». En outre, moins d'ouvriers, c'est aussi moins de représentants syndicaux, ce qui a réduit la capacité d'action et de contrôle de l'acteur syndical.

Parallèlement, l'informatique a aussi généré une nouvelle division du travail entre le facteur technique et le facteur humain. Très schématiquement : plus rapide, précise et fiable que l'opérateur, elle s'est vue confier la gestion des situations les plus routinières.

Pour les opérateurs, à l'exception notable des premiers lamineurs, cette nouvelle division du travail relève essentiellement de la marginalisation. Par rapport au stade technique antérieur, ils se décrivent d'ailleurs comme des « super surveillants ». Parmi les arguments avancés, ils soulignent que la complexité croissante du système technique ne s'est pas accompagnée d'un accroissement de la complexité du travail de l'opérateur. De fait, les experts chargés de l'informatisation ont systématiquement privilégié la simplification et l'appauvrissement du travail de fabrication comme en témoigne la forte réduction des interventions ouvrières durant le processus de production. Par ailleurs, de manière plus dynamique, la meilleure maîtrise organisationnelle des nouvelles technologies et les actions de fiabilisation des lignes ont progressivement réduit la part des événements et des aléas. Au total, sur certains postes, les situations d'interventions sont devenues tellement rares que les opérateurs se plaignent de la monotonie de leur travail qui, combinée notamment à l'isolement, rend, à leurs yeux, les journées particulièrement longues et ennuyeuses.

Si les NTIC ont contribué à appauvrir le travail de fabrication, notons que les opérateurs ont toujours un impact important sur les performances réalisées. Ainsi, les équipes, qui se relaient aux commandes des laminoirs, se différencient par leurs résultats tant en quantité qu'en qualité. Dans les deux sites, certaines équipes ont la réputation d'être meilleures que d'autres. Dès lors, on peut effectivement suivre de Terssac lorsqu'il affirme que « c'est l'organisation du travail qui va tenter de récupérer les « ratés » – mais aussi, faudrait-il ajouter par rapport à la réalité technologique des deux laminoirs, les « trous » – de l'automatisation » (1992: 61).

Toutefois, il serait abusif de ne voir dans cette constatation que du recours. Celle-ci semble plutôt témoigner d'une dynamique plus subtile et paradoxale que l'on peut qualifier de recours dans la marginalisation. Premièrement, l'association du recours et de la marginalisation présente l'avantage de ne pas passer sous silence le spectaculaire rétrécissement du « territoire » de l'opérateur consécutif à l'évolution technologique et à l'effort de routinisation du laminage. Deuxièmement, force est aussi de constater que, pour deux raisons au moins, la marginalisation n'exclut pas le recours. La première tient au fait qu'il existe une impossibilité de prescrire entièrement le travail et de supprimer totalement les événements. Quant à la seconde, elle résulte du fait que le recours aux opérateurs apparaît souvent comme la condition même de leur marginalisation.

Cette dernière dimension trouve une illustration forte dans le processus même d'informatisation des deux laminoirs. Très schématiquement, ce processus peut être décomposé en trois phases. Dans la première, l'absence de connaissance pratique du laminage joue en défaveur des experts chargés d'implémenter les nouvelles technologies. Pour réussir leur mission, ils se trouvent donc étroitement dépendants du bon vouloir communicationnel des opérateurs, seuls détenteurs de certaines informations. La rédaction et la correction des programmes sont d'ailleurs restées dans la mémoire ouvrière comme des temps forts de coopération et de sollicitation. Toutefois, dans une deuxième phase, caractérisée par la montée en puissance des nouvelles technologies, le passage par l'opérateur s'est avéré de moins en moins pertinent. En acceptant d'être coopératif, ce dernier a en quelque sorte fini par épuiser ses ressources stratégiques en informations pertinentes. Par voie de conséquence, les contacts entre les opérateurs et les « gens de l'informatique » se sont peu à peu raréfiés. Enfin, dans la troisième et dernière phase, selon les nombreux ingénieurs interrogés, l'information la plus pertinente n'est plus celle détenue par les opérateurs mais celle qui est générée par la technologie elle-même. Cette dernière constitue en quelque sorte le nouveau gisement de progrès. Ceci n'implique évidemment pas que l'organisation puisse se priver de l'intelligence et du bon vouloir de l'opérateur. Aucune organisation ne peut d'ailleurs espérer fonctionner avec efficacité sans un minimum de coopération de la base.

Si on donne une dimension plus politique - plus crozérienne - aux notions de marginalisation et de recours, il convient de souligner qu'un autre changement majeur résultant de la modernisation technologique réside dans l'accroissement phénoménal du potentiel de contrôle de la hiérarchie sur les opérateurs. Avec l'informatisation, les « raccusettes » et les « mouchards », pour reprendre les termes du langage ouvrier, se sont multipliés sur les lieux de travail. Ces instruments enregistrent et mémorisent, de jour comme de nuit, toutes les interventions ouvrières. Sur le site le plus vieux, dont l'histoire a été marquée par

l'émergence et l'affirmation très prononcée d'un « contre-système organisationnel » (Salerni, 1979), la présence de ces instruments est clairement identifiée par les opérateurs socialisés sous l'ancien système technique comme une source fondamentale d'érosion du contre-pouvoir ouvrier. L'opacité régnant auparavant leur permettait non seulement de masquer des éventuelles erreurs mais aussi parfois de « saboter » la production « pour se payer la tête du contremaître ou de l'ingénieur » ou « s'offrir un temps d'arrêt »<sup>4</sup>. Ces pratiques venaient alimenter et entretenir un sentiment très vif de puissance ouvrière. Aujourd'hui, « l'automate détenant la vérité », de telles entorses à la discipline productive sont devenues plus difficiles voire quasiment impossibles<sup>5</sup>.

En participant à l'érosion du sentiment de puissance ouvrière, l'effet centripète des nouvelles technologies (Nizet et Pichault, 1995) a aussi fait rebondir, dans la quotidienneté du travail, la question de la confiance et, de son versus, la méfiance. Elle s'inscrit cependant ici dans une perspective peu évoquée. La confiance se bâtit en effet principalement de manière négative en résultant de la réduction des zones d'incertitudes contrôlées par les opérateurs. C'est en effet en rendant l'opérateur plus transparent, c'est-à-dire en le privant de certaines possibilités de jeu, que l'informatique a mis un terme à la méfiance latente de l'encadrement envers l'ouvrier. Mais, si l'informatique a ainsi créé les conditions nécessaires à une relation de confiance, elle n'a cependant rien de définitif. Son enracinement dans la quotidienneté dépend en effet notamment de la reconnaissance effective du droit à l'erreur humaine et de son usage à des fins d'apprentissage et non de sanction.

4. Dans son livre sur *Le sabotage dans l'industrie*, Pierre Dubois souligne que « dans les installations sidérurgiques modernes, plus des trois quarts des pannes restent sans responsables : faut-il les imputer au matériau, au dérèglement de la machine, aux erreurs ou aux sabotages des opérateurs ? Personne ne peut se prononcer. Mais certains n'hésitent pas à dire : en fait beaucoup d'incidents sont volontaires. Erreurs volontaires de manipulation, de contrôle. Services d'entretien prévenus en retard, trop tard pour que la panne puisse être évitée » (1976 : 25).

5. Encore faut-il que l'information fournie par l'ordinateur soit analysée et interprétée correctement, ce qui laisse aux différents acteurs une marge de jeu et de confrontation parfois très appréciable.

6. À cet égard, on peut lire dans le rapport d'activités de 1976 que « déjà plus durement touché par la crise de la sidérurgie, Y (l'entreprise) doit encore supporter des arrêts de travail par centaines, déclenchés sans préavis et souvent sans motif sérieux. Alors que l'Arbed ne connaît pas d'arrêts de travail, Y en a connu 852 en 1976 et 360 en 1977. Même si de nombreux arrêts de travail sont de courte durée, leur multiplicité désorganise la production. En outre, ils sont, pour la plupart, déclenchés à l'improviste : ce qui est particulièrement dommageable pour une industrie à feux continus comme la sidérurgie.

### 3. LE REDÉPLOIEMENT MANAGÉRIAL

Dans le chef de l'acteur managérial, la volonté de refonder son discours et ses pratiques apparaît dès la fin des années 70 comme une réponse à la crise économique mais aussi sociale qui, selon la direction de l'époque, compromet les perspectives de redressement de l'entreprise<sup>6</sup>. Toutefois, pour l'essentiel, il faudra attendre le milieu des années 80 pour que le projet managérial commence à se concrétiser. Le terrain est alors beaucoup plus favorable à l'acteur managérial. Les problèmes structurels les plus cruciaux de l'entreprise ont trouvé une solution. Son haut management peut donc recommencer à penser et à agir en fonction du long terme. Il se retrouve également des disponibilités suffisantes pour tenter de réinvestir la sphère socio-organisationnelle. En outre, le système d'action concret (SAC) (Crozier et Friedberg, 1977) de l'entreprise a profondément changé par rapport à la fin des années 70. Le SAC de la seconde moitié des années 80 se caractérise entre autres choses par une nouvelle direction générale

en quête de résultats tangibles sur le plan économique et social alors que, dans le même temps, le désarroi domine dans les rangs ouvriers et syndicaux.

Pour opérer son redéploiement, l'acteur managérial va simultanément jouer sur grands deux registres : le retour à l'ordre et le renouveau socio-culturel.

D'une part, la direction générale multiplie les rappels à l'ordre et à la discipline. Dans le journal d'entreprise, elle insiste très fortement sur le fait qu'il n'y a « pas de droits sans devoirs », dont la prestation effective de la journée de travail, le respect du patrimoine et la concertation en cas de conflit. Pour le directeur des affaires sociales, il est « temps de tourner la page et d'abandonner un certain comportement social inadapté aux circonstances actuelles ». Les injonctions ne sont d'ailleurs pas que verbales. C'est en effet à cette époque que, joignant le geste à la parole, la direction générale « invite » les « inconvenants » à quitter l'entreprise.

Parallèlement, elle cherche à faire émerger une nouvelle culture d'entreprise basée sur l'implication et la mobilisation créative de tous. Pour ce faire, elle joue sur plusieurs leviers. Ainsi, elle réactive et développe une ambitieuse politique de communication et de formation du personnel. Dans le même temps, elle se montre également innovatrice. En 1985, elle est une des premières grandes entreprises belges à se lancer dans le management participatif par les cercles. Un peu plus tard, en 1987, elle fait à nouveau oeuvre de pionnière en adoptant la qualité totale comme philosophie générale de management. Du milieu des années 80 au milieu des années 90, ces deux démarches symboliseront la volonté de modernisation managériale de l'entreprise. Mais qu'en est-il sur le plan de la marginalisation et du recours ?

### **3.1. Le management participatif par les cercles (MPC)**

Au niveau du discours, le MPC relève explicitement des théories du recours. Avec lui, l'entreprise reprend à son compte le credo du « Good bye, mister Taylor ». Selon le journal d'entreprise, un des enjeux déclarés est de rompre avec le taylorisme qui divise « l'entreprise entre, d'un côté, ceux qui pensent et, de l'autre, ceux qui vivent ».

Mais la pratique effective des cercles apparaît souvent en décalage plus ou moins prononcé avec l'intention post-taylorienne annoncée.

Tout d'abord, la formule des cercles n'inscrit pas la participation dans la quotidienneté du travail de l'opérateur. Au contraire, elle tend à en faire un moment tout à fait exceptionnel lié à la périodicité des réunions de travail, soit, en règle générale, deux heures une ou deux fois par mois. En outre, les cercles se

réunissent la plupart du temps en dehors des heures normales de travail. Pour l'opérateur, participer implique donc de rester deux heures de plus à l'usine. Même si, en certains endroits, les cercles ont réussi à déboucher sur une participation plus diffuse et plus quotidienne, il n'en demeure pas moins que, pour l'essentiel, ils ont surtout eu pour effet de créer des havres de participation, de recours.

Sans nier l'existence d'expériences positives, les cercles ont aussi donné lieu à de nombreuses expériences négatives liées notamment à la non-réalisation de solutions pourtant acceptées par le sommet des hiérarchies locales et aux diverses pratiques de court-circuitage du travail des cercles par le middle management des deux laminoirs. La multiplication de ces expériences a d'ailleurs fini par donner naissance à une nouvelle catégorie d'acteurs : les déçus de la participation. Elle se compose principalement d'ouvriers qui ont très fortement cru et investi dans le mouvement des cercles. *A posteriori*, leur déception et leur frustration ressortent comme étant en quelque sorte à la hauteur de leur enthousiasme initial. Pour eux, l'expérience des cercles fait office de démonstration de l'impossibilité d'enraciner la participation dans la pratique. La tonalité dominante de leur discours est celle du non-changement. Selon eux, l'opérateur est et reste un « presse-boutons » (ouvrier).

Par ailleurs, les cercles ont également alimenté la dynamique du recours dans la marginalisation. D'une part, ils ont permis de faire remonter de l'information pertinente vers la ligne hiérarchique qui en a tiré profit :

« à force d'avoir un problème, on en a effectivement marre. On en discute au cercle, on déballe ce qu'on a à dire et ils – les responsables hiérarchiques – notent, ils font le travail et ils en ont les gains » (opérateur).

D'autre part, les cercles ont cherché à impliquer la population ouvrière dans l'effort de rationalisation des sites de production dont une des manifestations a été de réduire l'emploi ouvrier :

« il y a des cercles dont le but n'était pas au départ de supprimer un homme mais... c'est une conséquence par après. Ce n'est pas que l'homme a été licencié, on l'a replacé ailleurs, mais c'est une place qui existait et qui n'existe plus » (opérateur).

Globalement, les cercles n'ont eu qu'un impact très limité sur l'emploi. Toutefois, ils ont par ce biais contribué au processus de marginalisation de l'ouvrier sidérurgique en tant qu'acteur collectif et de sa matrice culturelle traditionnelle : la fusion (Sainsaulieu, 1977).

Par ailleurs, l'évolution de l'attitude du haut management à l'égard du MPC est aussi porteuse de la dynamique du recours dans la marginalisation. *A posteriori*, l'insistance sur la dimension post-taylorienne des cercles apparaît dans une large mesure comme un argument de marketing social (Chevalier, 1991)

destiné à promouvoir le lancement de la formule. L'enjeu principal pour la direction générale est alors de voir se multiplier les cercles. Il en allait de sa légitimité. Par la suite, lorsque les signes d'essoufflement de la démarche vont commencer à se multiplier, le haut management de l'entreprise adoptera progressivement une attitude de retrait par rapport aux cercles pour finalement se contenter, au début des années quatre-vingt-dix, de les laisser vivre tout en les privant de moyens. À cette époque, les cercles ne constituent plus pour elle un enjeu stratégique. De fait, la démarche semble avoir atteint ses limites entraînant une dégradation de son « retour sur investissement » tant économique que social. Après plusieurs années de fonctionnement, elle a fini par épuiser les gisements de progrès qui lui étaient les plus directement accessibles. À l'instar de la dynamique à l'œuvre lors de l'informatisation, le recours à l'intelligence collective des ouvriers via les cercles de qualité a été la condition même de son déclin.

### 3.2. Le management de la Qualité Totale (MQT)

Comme on l'a déjà mentionné, l'adoption en 1987 du MQT constitue le deuxième temps fort du processus de renouveau managérial de l'entreprise. Par rapport au MPC, le projet se veut beaucoup plus ambitieux. Il s'agit, pour la direction, de « gagner la bataille concurrentielle en réussissant un développement plus rapide de produits de grande qualité avec moins de ressources, moins de stocks et moins de défauts, et donc des coûts de production réduits ». La démarche vers la qualité totale doit être pour la direction de l'entreprise « générale, multiple, participative, persévérante et profitable ». Dans cette perspective, elle multiplie les appels à la mobilisation générale. Elle veut que le personnel communique plus efficacement, s'implique plus profondément et innove plus intensément. Il doit également faire preuve de plus d'autodiscipline et d'un sens plus poussé des responsabilités.

Dans la foulée de ce choix qualifié de stratégique, de nouveaux outils font leur apparition au sein de l'entreprise et de ses sites de production dont le plan d'amélioration de la qualité (PAQ), l'assurance qualité (AQ), les primes de progrès, les réunions sur le tas, la topomaintenance (TPM) et le Statistical Process Control (SPC)<sup>7</sup>.

Ces outils, qui ont pour fonction de baliser le chemin vers la qualité totale et de servir de point d'appui à l'émergence d'une « culture du progrès », vont connaître des fortunes très diverses. Ainsi, certains ne dépasseront quasiment pas le stade de l'intention ou celui de l'expérimentation. Seuls trois d'entre eux parviendront finalement à s'imposer durablement : les fiches SPC, la prime de progrès et l'AQ. Parmi ceux-ci, c'est l'AQ qui a eu l'impact le plus important et

7. Le lecteur intéressé peut trouver une présentation relativement détaillée de ces différents outils dans le *Traité de la Qualité Totale* de Vincent Laboucheix (1990).

qui constituera, aux yeux des personnes interrogées, le dispositif central de la QT au sein de l'entreprise. À la base, elle a surtout pris la forme de fardes – les fardes AQ – présentes dans les cabines :

*« L'assurance qualité, c'est la "bible de Mao", le "petit livre rouge". Quand vous avez un problème sur la ligne, vous allez dans la farde assurance qualité et, pour chaque machine, vous avez, par rapport aux problèmes rencontrés, soit une solution, soit un arrêt à marquer »* (contremaître).

En première analyse, ces fardes sont incontestablement porteuses de marginalisation. Parmi les éléments abondant dans ce sens, soulignons d'abord que la présence de ces fardes correspond en grande partie à un transfert de savoir-faire des opérateurs vers l'organisation. L'AQ, après les nouvelles technologies, les a ainsi privés de nouvelles ressources en pouvoir. Cet aspect des choses figure d'ailleurs explicitement parmi les arguments avancés par certains cadres intermédiaires en faveur des fardes AQ. Comme l'a souligné l'un d'eux, elles ont pour vertu de ne plus laisser l'organisation « à la merci du gars qui sait, qui est le seul à savoir ».

En outre, ce transfert n'est pas le fruit d'une large concertation avec les opérateurs. Pressés par les clients et la direction, l'action des experts es qualité a surtout consisté à sélectionner les meilleures façons de faire et à les formaliser. En d'autres termes, selon la terminologie de Jean-Daniel Reynaud (1988), la « régulation de contrôle » l'a largement emportée sur la « régulation conjointe ». Il en a d'ailleurs résulté, au niveau des opérateurs, un profond sentiment d'imposition, de violence douce. Selon un contremaître, « ils ont dû se faire une raison ».

Enfin, au regard de l'histoire récente du management de l'entreprise, les fardes AQ incarnent le grand retour de la procédure et de son respect. Elles apparaissent en fait comme un principe d'ordre après des années de relatif désordre lié notamment à l'implémentation des NTIC et au travail des cercles de qualité.

Mais, une fois encore, la marginalisation n'exclut pas le recours. Ainsi, les fardes ne font pas disparaître l'autonomie ouvrière, même si elles la réduisent considérablement. D'une part, les procédures, telles que consignées dans les fardes, ne sont généralement que des lignes directrices. Elles laissent donc parfois subsister d'importantes zones d'ombre et donc d'initiatives. D'autre part, les procédures ne couvrent pas toutes les situations de travail. Il en est ainsi des situations aléatoires et événementielles. Autrement dit, sous ces deux aspects, même si les fardes AQ sont intrinsèquement porteuses de marginalisation, elles ne mettent pas pour autant fin au recours. Mieux même, au-delà du discours de circonstance sur la primauté de la qualité, l'ambivalence des hiérarchies locales conduit souvent l'opérateur à devoir arbitrer lui-même entre les contraintes contradictoires de tonnage et de qualité. Il lui revient aussi la responsabilité d'assumer les conséquences de ses choix.

## 4. CONCLUSION

Contrairement à certaines approches de la marginalisation et du recours, il nous est apparu impossible de faire l'impasse sur l'histoire économique et sociale de l'entreprise analysée. Le faire serait revenu à amputer la réalité d'une de ses dimensions les plus fortes. La crise, principale toile de fond des trois dernières décennies, a en effet été un facteur clé de marginalisation sociétale de l'ouvrier sidérurgiste et de ses organisations. Elle a progressivement fait éclater les forteresses ouvrières et syndicales qu'étaient devenues les entreprises sidérurgiques wallonnes. Cet éclatement n'est pas uniquement le signe d'une économie en mutation profonde. C'est aussi « toute une organisation sociale et toute une culture qui se transforment » (Fusulier, 1999). Ajoutons que, dans le cas analysé, le coût de cette transformation fut particulièrement élevé et cela tant pour les « surnuméraires » (Castel, 1995) que pour le personnel restant.

Par ailleurs, la marginalisation ouvrière semble être la matrice de base de la modernisation technologique et managériale de l'entreprise. Toutefois si, dans une perspective diachronique, la marginalisation l'emporte largement sur le recours, elle ne l'exclut cependant pas. Au contraire, de manière très paradoxale, marginalisation et recours se retrouvent souvent associés voire étroitement imbriqués au point que l'on peut véritablement parler de recours dans la marginalisation. Cette dynamique a été à l'œuvre dans le processus d'informatisation des deux laminoirs. Elle a également été présente au niveau tant du management participatif par les cercles et que de celui de la qualité totale. Souvent même le recours à l'ouvrier y apparaît comme la condition même de sa marginalisation. Par extension, cette combinaison paradoxale est sous doute une des originalités fortes du mouvement de modernisation des entreprises entamé à l'aube des années 80. Elle fait sans doute partie intégrante de ce que David Courpasson (2000) appelle l'organisation libérale.

## BIBLIOGRAPHIE

Braverman H. 1976, *Travail et capitalisme monopolistique. La dégradation du travail au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, François Maspero.

Capron M. 1989, « Cockerill-Sambre, de la fusion à la " privatisation ", 1981-1989 », in *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n°1253-1254.

Castel R. 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Chevalier Fr. 1991, *Cercles de qualité et Changement organisationnel*, Paris, Economica.

- Courpasson D. 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », in *Sociologie du travail*, n°1.
- Courpasson D. 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- Crozier M. et Friedberg E. 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dubois P., 1976, *Le sabotage dans l'industrie*, Paris, Calmann-Lévy.
- Durand Cl., Prestat Cl. et Willener A. 1958, *Niveau de mécanisation et mode de rémunération*, Paris, Institut des Sciences Sociales.
- Eraly A. 1988, « Sur la critique de la division du travail », in *Sociologie du travail*, n°1.
- Francq B. et Lapeyronnie D. 1990, *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*, Louvain-la-Neuve, Ciaco.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Friedmann G. (1964 [1956]), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- Friedmann G. (1947), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Fusulier B. 1999, *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons. Involutions et enjeux (1960-2000)*, Louvain-la-Neuve, Académia-Bruylant.
- Kern H. et Schumann M. (1989 [1984]), *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Laboucheix V. 1990, *Traité de la Qualité Totale. Les nouvelles règles du management des années 90*, Paris, Dunod.
- Leroy R., Gadano A. et Sonnet A. 1983, « La configuration spatiale de la crise de l'emploi », in *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n°1023-1024.
- Nizet J. et Pichault Fr. 1995, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Editeur.
- Reynaud J.-D. 1988, « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1.
- Sainsaulieu R. 1977, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Salerni D. 1979, « Le pouvoir hiérarchique de la technologie », in *Sociologie du Travail*, n°1.
- Segrestin D. 1980, « Les communautés pertinentes de l'action collective », in *Revue française de sociologie*, XXI, avril-juin.
- Terressac G. (de) 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Vandewattyne J. 1998, *L'innovation managériale et la modernisation de l'entreprise*, thèse de doctorat, ULB.
- Zarifian Ph. 1995, *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.