

# UNE EXPERIENCE D'UNITES AUTONOMES DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE AROÉ : LA NECESSITE D'UNE COHERENCE ENTRE POLITIQUE INDUSTRIELLE ET POLITIQUE DES RESSOURCES HUMAINES

Céline Mounier\*

---

**Résumé.** - Cette contribution vise trois objectifs. Le premier est de montrer, à partir du cas de l'entreprise Aroé, selon quels critères a été élaborée un objectif qui visait la mise en place d'Unités Autonomes de Travail dans ses secteurs de production. Le second est d'apporter des éléments de réponse à cette interrogation : définir l'organisation des ateliers sur la base de groupes autonomes, une démarche top-down ou une démarche faisant appel à l'intelligence des salariés de base, premiers concernés par le changement à venir ? Le cas échéant, le problème est de comprendre comment a été utilisée cette intelligence suscitée par l'organisation. Si des évidences sont admises par nombre de managers, en l'occurrence, le développement du travail collectif et des coopérations à la base de l'organisation, le problème est de faire en sorte qu'elles se concrétisent dans l'organisation. Là est le troisième objectif de cette contribution : décrire le changement en cours d'élaboration et mettre l'accent sur la nécessité d'assurer une cohérence entre gestion des ressources humaines et politique industrielle dont la synthèse ne peut efficacement se faire qu'au regard des réalités de l'activité de travail.

## 1. Introduction

Les impératifs de compétitivité posent à tout manager la question de l'évolution de l'ensemble du personnel de l'entreprise, y compris des salariés de base qui, de plus en plus, doivent s'approprier des objectifs de performance. Mais de la nécessité avérée à l'appropriation constatée, la marche peut être haute comme le montre l'exemple de la mise en œuvre de nouvelles formes d'organisation du travail dans les secteurs de production d'une entreprise industrielle que nous appelons pour des raisons de confidentialité *Aroé*.

Avant de rentrer dans le vif de notre sujet, deux précisions sont nécessaires. La première est qu'au moment de notre enquête<sup>1</sup>, à peu près tous les sites de production étaient

---

\* Chercheur en thèse de sociologie industrielle - LATTs, Ecole Nationale des Ponts et Chaussées.

organisés en lignes de produit. Mais, si des équipes de maintenance, qualité, méthodes et gestion de production étaient quasiment dédiées à chacune d'entre elles, chaque corps de métier référait à sa hiérarchie et les lignes n'avaient pas d'autonomie de gestion. La seconde est qu'on se trouvait clairement dans un univers du goût du travail bien fait et de forte valorisation de l'autonomie individuelle, culture largement portée par les acteurs syndicaux très présents chez *Aroé* ainsi que par la hiérarchie opérationnelle.

La direction industrielle d'*Aroé*, sous l'impulsion bien sûr de la direction générale, souhaitait organiser les ateliers de production en Unités Autonomes de Travail. Dans ce cadre, le travail de chaque opérateur ne devait plus seulement consister à réaliser, contrôler et valider sa propre production à son poste, mais tout autant à s'informer et à informer les autres sur la marche de l'atelier, à améliorer les processus et à développer des compétences dans le domaine de l'organisation du travail. C'était là un objectif difficile à tenir, tellement difficile que les unités en question sont restées à l'état de projet longtemps après que fût faite l'annonce de leur lancement officiel.

Au-delà des mots d'ordre qui étaient ceux des dirigeants de l'entreprise, comment la hiérarchie opérationnelle pouvait-elle parvenir à impliquer les opérateurs dans une aventure organisationnelle où était moins valorisée l'autonomie individuelle que la responsabilité collective ? Nous verrons que ceci devait nécessairement passer par une valorisation de la culture technicienne. Gestion ne doit pas s'opposer à technique. Il n'en reste pas moins que la technique doit être au service de la gestion, autrement dit, devait être au service de la performance d'*Aroé*. Pour donner corps à cette proposition, nous développons les idées suivantes : la définition des nouveaux objectifs en matière d'organisation du travail, l'intégration des personnels au projet, enfin, la définition de la politique de gestion des ressources humaine et le problème de sa mise en oeuvre.

## **2. Les nouveaux objectifs d'un changement d'organisation et le problème du maintien d'une logique de découpage fonctionnel**

Chez *Aroé*, le terme UAT est apparu dès la fin des années 1980, terme d'ailleurs importé d'expériences menées dans d'autres entreprises et rapportées auprès des cadres dirigeants notamment au cours de séminaires de formation. S'il est apparu, c'est parce que mieux gérer le flux de production, accroître la réactivité et diminuer les temps de cycle commençaient à constituer autant d'enjeux de compétitivité pour *Aroé*.

Sur le marché des unités autonomes, il n'est pas exagéré de dire qu'il existe trois modèles : le premier est celui des îlots de 4-5 personnes, collectivement responsables d'un petit groupe de tâches ; le second est celui des cellules produit qui regroupent l'ensemble des fabricants d'une ligne, responsables de l'optimisation du flux de production, mais exclusivement les fabricants ; le troisième, enfin, est celui des petites entreprises (on utilise parfois le néologisme de PMIsation), dotées d'une relative autonomie de gestion et qui associent aux fabricants, les techniciens des fonctions supports, maintenance, méthodes, assurance-qualité et gestion de production.

Entre les trois options, il y avait un choix à faire qui relevait de la responsabilité des managers opérationnels. C'est la seconde qui a été retenue. Pour quelles raisons ?

Le premier modèle comportait un double avantage par rapport à l'organisation classique : la polyvalence des opérateurs qui se serait développée entre les différents postes

constituant l'îlot et le fait qu'il apparaissait plus facile de s'autogérer dans une petite équipe que dans une grande (c'est une question de taille critique). Mais le désavantage était qu'ainsi définie, l'UAT ne signifiât guère autre chose qu'une extension du principe taylorien. On ne sortait pas de la logique d'une gestion de l'atelier sur la base des postes de travail. La hiérarchie voyait le risque que se reconstituassent des stocks intermédiaires entre chaque sous-ensemble, ou îlots, afin de masquer des anomalies de fonctionnement. De plus, ce modèle n'aurait mis que partiellement fin à des effets de la routine provenant de la tenue d'un seul poste et dont nous connaissons les conséquences : prise de risque sans qu'en soient pleinement connues les conséquences, improvisations dans le travail et faiblesse des communications entre les îlots.

D'une certaine manière, adopter ce modèle d'organisation, c'était comme si l'on n'avait fait que changer l'échelle du poste de travail. Par conséquent, même si, par rapport à un mode de gestion [un poste une personne], un début d'apprentissage d'un travail collectif aurait pu voir le jour, il n'aurait pu s'agir que d'une coopération très limitée car les opérateurs n'auraient pas eu les moyens de se situer dans l'ensemble du processus de fabrication. Or, devant savoir mieux gérer ses flux, *Aroé* devait être capable de réduire ses stocks intermédiaires, sinon de les supprimer, de faire circuler rapidement ses produits depuis ses fournisseurs jusqu'à ses clients et donc de rationaliser leur parcours. A partir de là, un enjeu central du processus de changement était que les opérateurs fussent en mesure d'intégrer des objectifs de gestion du flux ; ils devaient être partie prenante de cette démarche.

Et ceci de trois manières. Tout d'abord, la gestion des entrées et des sorties, des consommables et des stocks intermédiaires devait de plus en plus relever de leur responsabilité. Ensuite, compte tenu des contraintes de réduction des temps de cycles, l'organisation devait mettre en place des moyens pour réduire la taille des lots et il devait s'ensuivre une rigueur et une vigilance accrues des ouvriers dans le suivi du parcours des pièces. Enfin, parce que *Aroé* était soumise à une contrainte de réactivité, les opérateurs devaient être capables de procéder rapidement à des changements de fabrication, d'intervenir en cas de défaillance du système technique, et, le cas échéant, procéder à l'arrêt des installations. Autrement dit, ils étaient enjoins à développer des capacités d'« autoactivation »<sup>2</sup>, les anglo-saxons parleraient certainement d'« empowerment ». En résumé, cette définition de l'UAT supposait *a priori* le développement d'une plus grande polyvalence que dans le schéma précédent et d'une préoccupation accrue des opérateurs pour l'organisation du travail sous ses multiples facettes.

Mais que signifie l'« autoactivation » sans la participation des techniciens ? Ainsi que nous l'avons précisé, les fonctions techniques, méthode, maintenance, qualité et gestion de production, n'ont pas été intégrées dans la définition des UAT, qui, de fait, n'a pas bousculé la logique de découpage fonctionnel existante alors. Ce choix nous a amené à nous poser ces questions : quelle allait être la place des fonctions support à la fabrication dans le processus d'ensemble ? De quelle manière allaient-elles être mobilisées autour des enjeux de performance d'*Aroé* ? Finalement, pourquoi donc le modèle de la PME n'a-t-il pas été le modèle retenu ? Surtout quand on sait que l'optimisation d'un processus industriel dépend autant de l'usage de l'outil industriel proprement dit, donc de la maîtrise des procédés nécessitant la conjonction de plusieurs compétences au même moment, que de la circulation des pièces.

Il nous a manqué des éléments d'enquête pour répondre à cette question ; tout au plus pouvons-nous formuler cette hypothèse : même si elle en avait le pouvoir, la mise en œuvre

d'UAT selon le modèle de la PME aurait bousculé l'organisation dans des proportions telles que le management de l'usine aurait préféré s'en tenir à un changement plus modeste. Ils ont toutefois été associés, avec les opérateurs et les agents de maîtrise, à des groupes de travail lors de la phase d'étude du projet d'organisation.

### **3. L'intégration des personnels au projet et la formulation de questions adressées au management**

A l'annonce, par la direction du site de production, du projet de mise en place des UAT, des groupes de travail, composés chacun d'ouvriers, de techniciens et d'agents de maîtrise, ont été mis en place sous l'impulsion de la hiérarchie opérationnelle. Ils avaient pour objectif de réfléchir aux problèmes que posait, de leur point de vue, le changement organisationnel. L'organisation concrète du travail dans les UAT et l'appropriation des problématiques de gestion, l'évolution des modes de reconnaissance salariale ainsi que la participation des techniciens ont constitué les trois thèmes majeurs retranscrits dans des compte-rendu ensuite remis à la hiérarchie.

Sur le premier point, les inquiétudes provenaient essentiellement des fabricants. Certaines avaient trait à l'évolution des conditions de travail (par exemple, les modalités de changement de poste), d'autres au niveau de responsabilité incombant à chaque groupe (par exemple la responsabilité de faire appel à la maintenance ou à la qualité en cas de dysfonctionnement constaté). Les secondes posaient en même temps le problème de l'évolution du rôle des agents de maîtrise, entre supports techniques et super-animateurs. La voie n'était pour ces derniers pas encore tracée et ils s'en inquiétaient.

Par ailleurs, les opérateurs ont fait part de leur volonté de ne pas pénétrer le « terrain » de la hiérarchie, symbolisé par les tableaux de bords, et de ne pas avoir à « rendre des comptes » sur la production. Cette attitude marquait le refus de devoir traiter un problème, d'aller le justifier et de se justifier auprès de la hiérarchie, le refus, d'une certaine manière, de s'enfermer dans la logique gestionnaire. Elle marquait tout autant une préférence des opérateurs pour un mode de régulation hiérarchique sur un mode de régulation par le collectif de travail. A l'évidence, les opérateurs souhaitaient éviter cette situation dans laquelle il aurait dû se justifier auprès de leurs pairs, et donc de se soumettre à leur jugement.

Pour ce qui est des modes de reconnaissance, les opérateurs interrogeaient l'organisation sur les contreparties salariales du passage d'une logique de poste à une logique de fonction à tenir. Ils pensaient alors précisément à une prime qui existait depuis plusieurs années déjà et qui rémunérait le fait de conduire deux installations simultanément et qui, de fait, était une forme d'individualisation des salaires. Qu'allait-elle devenir ? Les agents de maîtrise ont affirmé, pour leur part, que pour mener à bien leur mission d'animation, le management ne pouvait pas faire fi des règles déjà existantes en matière des gestion des ressources humaines et ont développé l'idée selon laquelle il fallait y « mettre de l'ordre ». Eux aussi visaient la prime que nous venons d'évoquer. Ils pensaient plus globalement aux orientations à donner en matière de reconnaissance des compétences des opérateurs : critères d'évaluation, définition des objectifs et perspectives de carrière. A défaut de perspectives réelles dans ce domaine, selon eux, le changement n'allait exister que sur le papier.

Les représentants des fonctions techniques, pour ceux qui ont été associés dans des groupes de travail, ont souligné la nécessité de gérer des problèmes transversaux et de

développer des processus de coopérations au travail. Ainsi, la maintenance a évoqué la nécessité de définir une politique de maintenance préventive, les méthodes, un travail d'adaptation et d'amélioration des procédés de fabrication (programmes, outillages) tandis que la qualité mentionnait des actions d'améliorations possibles, révélées suite à la récente introduction de la maîtrise statistique des procédés.

Pour ce qui était de la maintenance par exemple, les techniciens déploraient le fait que les opérateurs de fabrication ne fussent quasiment pas impliqués dans la politique de maintenance préventive engagée chez Aroé. De leur point de vue, il fallait donc profiter de la mise en place des UAT et « dialoguer avec les ouvriers de fabrication pour les diagnostics » dans une logique de gain de temps et d'efficacité accrue. L'enjeu était de taille car les opérateurs, en cas de panne ou de mauvais fonctionnement des installations, soit n'intervenaient pas et attendaient de manière passive l'agent de maintenance, soit intervenaient « en aveugle » ce qui risquait d'être à l'origine de défaillances futures plus graves. De plus, même en bon état de fonctionnement apparent, une absence de suivi des installations entraînait naturellement une dégradation de leur état de marche. Il fallait donc corriger cette situation, organiser une plus grande coopération entre fabrication et maintenance et mettre fin à l'état de subordination de la première à la seconde. Concrètement, il s'agissait de sensibiliser les fabricants à la notion de rendement des appareils et donc de les former à renseigner des dysfonctionnements, à les classer entre pannes, arrêts mineurs, ralentissement, défauts de qualité, etc., pour savoir par exemple quelle pièce changer et selon quelle fréquence. Cela demandait le développement d'une plus grande rigueur en fabrication et un travail de standardisation et de formalisation en maintenance, ce qui ne pouvait être que le résultat d'un processus long ; surtout quand on sait par ailleurs que les défaillances chroniques sont souvent les plus obscures et les plus difficiles à comprendre.

En généralisant la portée de cet exemple, nous pouvons dire que les techniciens associées dans la réflexion sur les UAT ont mis l'accent sur le fait que des outils, ou intermédiaires, pouvaient être un levier utile pour modifier les formes de relations sociales entre la fabrication et les autres fonctions<sup>3</sup>, les intermédiaires en question étant : des heures de pannes survenues sur des installations, traduites en actions pour les traiter, des gammes, traduites en actions d'amélioration, ou bien encore des résultats en ce qui concerne la qualité pour traiter un problème récurrent, le tout avec l'association et la participation de la gestion de production. En d'autres termes, des « actions d'améliorations » autour de la prise en compte des « événements » survenant dans l'atelier devaient être encouragées et favorisées par l'organisation, et ce pour une performance accrue d'atelier.

Mais il faut tempérer l'optimisme et préciser que les techniciens qui ont participé à la réflexion sur les UAT étaient peu nombreux et que la plupart de ceux qui n'y ont pas été conviés n'avaient du changement organisationnel qu'une représentation très approximative : au mieux il s'agissait d'une évolution sans aucun effet sur leur travail, au pire, c'était leur emploi qui était la cible du changement.

Le changement annoncé a donc suscité des réactions, parfois vives, autant dans le domaine de la gestion des ressources humaines que dans celui de la gestion de la production au sens large. Mais après cette phase de brainstorming, c'est uniquement autour du thème de la gestion des compétences des opérateurs que la hiérarchie opérationnelle a concentré son attention et ses efforts, encouragée en cela par la direction des ressources humaines d'Aroé. Cette dernière devait aider les managers à accompagner le changement en redéfinissant les

modes de gestion du personnel et à formaliser le passage d'une logique de poste à une logique de gestion des compétences (reconnaître le caractère de plus en plus collectif du travail). En outre, elle avait le souci de fixer des orientations pour l'ensemble de l'entreprise afin que chaque responsable ne construisît pas ses propres règles de manière autonome ; une façon d'éviter des difficultés en cas de mutation d'un secteur à un autre d'Aroé et, plus généralement, des problèmes d'équité. Nous tenons à souligner que l'acteur syndical était absent de ce processus.

#### **4. La définition d'une nouvelle politique de gestion des ressources humaines et les difficultés de sa mise en œuvre**

Les nouvelles orientations en matière de gestion des ressources humaines se sont articulées autour de trois piliers : la formalisation de ce qui était dorénavant attendu des opérateurs dans une UAT, les modalités de progression professionnelle et les règles de rémunération. Autrement dit, il fallait rationaliser la gestion du personnel.

En ce qui concerne la définition de l'activité des ouvriers, il n'y avait rien de bien neuf par rapport à la définition donnée plus haut du travail en UAT : « technique », « organisation » et « gestion ». Toutefois, la nouveauté était qu'un « tableau de compétences » synthétisait et donc formalisait chacun de ces trois axes en spécifiant un contenu professionnel. Ainsi au terme « technique » était désormais associée la formule « maîtrise de l'outil industriel et capacités d'adaptation des programmes définis avec les méthodes », au terme « organisation », venaient s'accoler « information, communication et participation à des actions d'amélioration », enfin au terme « gestion », celle de « suivi des flux de production, des consommables, des indicateurs de performance et capacité à traduire ces informations en actions efficaces ».

Ainsi, implicitement, l'équipe devait gérer elle-même ses relations avec l'extérieur, les méthodes, la maintenance, la gestion de production, la qualité, et chercher à améliorer en permanence les différentes phases du processus de production (être constamment dans une posture de type *kaisen*). Il y avait là selon nous une certaine ironie de l'histoire : c'était les opérateurs qui devaient organiser les coopérations avec les techniciens et les impliquer dans une démarche collective, non le management. Mais une ironie peu productive.

Pour ce qui est de la progression professionnelle, elle ne devait plus se faire sur la base de l'ancienneté et de la seule appréciation dont les ouvriers déploraient qu'elle se fût trop souvent « à la tête du client », mais sur la base d'une gestion des compétences avec la construction d'étapes validées par la hiérarchie. Des entretiens individuels devaient être une occasion de faire le point sur l'évolution des compétences de chaque opérateur. Ils devaient être réalisés par les agents de maîtrise.

Du point de vue de l'organisation, le but n'était pas que tout opérateur devînt polyvalent-spécialiste ; il ne fallait pas aboutir à une « surqualification » de l'atelier dont le management déclarait ne pas avoir besoin. D'où deux aspects du processus d'évaluation, d'une part l'évaluation des individus (par exemple, Monsieur Untel devrait pouvoir maîtriser une deuxième technique et développer ses connaissances en matière d'assurance-qualité), d'autre part l'évaluation des besoins de l'organisation (par exemple, dans une équipe, il faut au moins deux opérateurs en mesure d'assurer les approvisionnements de matières

premières). Cette précision indiquait que c'était l'équipe qui devait être plus autonome, pas nécessairement chaque individu pris individuellement.

Enfin, en matière de rétribution, et, plus précisément, en ce qui concerne la fameuse prime évoquée plus haut, l'analyse faite par la fonction personnel et par la hiérarchie a été la suivante : cette prime s'inscrivait, au moment où elle fût créée, dans une période précise de l'histoire de l'entreprise caractérisée notamment par une croissance soutenue et un niveau élevé d'investissements matériels ; elle traduisait alors un compromis social reposant sur une logique de poste. Elle n'avait plus de sens dès lors que le travail devenait collectif, la performance dépendant autant des qualités des coopérations que de la performance de quelques-uns et de l'efficacité de la coordination hiérarchique.

De nouvelles formes de coopération devaient être rémunérées de manière spécifique. C'est ainsi que le principe d'une prime de résultats collective qui devait sensibiliser les opérateurs sur les questions de gestion est apparu. Ce point est discutable : il inscrit moins une logique de co-investissement, à moyen terme, sous forme de qualification, qu'une logique de partage de résultats, à court terme.

Définition de l'activité, des étapes de progression professionnelle et modes de rétribution, trois orientations qui visaient deux choses : d'un côté reconnaître l'effort des individus dans ce qui fait la performance de l'entreprise, tout en favorisant, d'un autre côté, l'engagement des individus dans une logique collective. Autrement dit, l'organisation cherchait les moyens d'inciter les opérateurs à sortir de la logique de poste dans laquelle ils avaient évolué jusqu'alors.

Mais à cette étape du processus de changement, la hiérarchie opérationnelle s'est heurtée à une difficulté majeure : la « résistance », pour emprunter le terme au management lui-même, des ouvriers aux perspectives de travail en UAT. Rappelons que la hiérarchie a lancé des groupes de travail qui ont associé les différents acteurs concernés. La difficulté est née du fait que les conclusions apportées par ces groupes n'ont pas été confrontées les unes avec les autres. Surtout, elles n'ont pas été utilisées de façon opérationnelle, comme si ces groupes avaient eu pour seule fonction de servir d'exutoire ; *a posteriori*, c'est bien ce que pensaient les opérateurs. Et finalement, malgré une définition du travail dans des groupes autonomes qui a toujours reposé sur le triptyque [technique, gestion, organisation], les liens entre UAT et activité concrète n'ont pas été construits.

En l'occurrence, dans le domaine de l'« organisation », la formule « prévoir des améliorations » n'a pas trouvé de traduction dans l'action alors qu'on aurait pu penser à la mise en place d'un dispositif de topomaintenance qui aurait permis de traiter des problèmes de fuites d'huile, pour donner un exemple très pratique. Ainsi cette formule relevait trop uniquement du discours. Dans le même temps, la motivation d'un opérateur à « vérifier que la pièce est bien partie » était analysée par la hiérarchie, non en termes de maîtrise technique et d'acte professionnel, mais davantage dans des termes qui renvoient à la bonne volonté d'individus. La clef de la réussite d'un travail collectif, dans cette perspective, résidait davantage dans le bon vouloir des individus voire de leur caractère que dans le développement de la technicité et de la professionnalité. Or, on aurait pu penser que les compétences techniques des opérateurs eurent pu évoluer dans le sens d'un enrichissement du travail complètement utile à l'accélération du flux de production.

Plutôt que de favoriser le développement de cette orientation, la hiérarchie a glissé d'une représentation [groupe et responsabilité collective] à [implication des individus et

rémunération des résultats par une prime collective]. Dès lors, la proposition « il faut gérer des compétences » est devenue un objet qui vit sur lui-même. Faute d'une élaboration négociée des attendus en termes d'évolution de l'activité des opérateurs, elle se heurta tout naturellement à un refus des ouvriers du mode de gestion proposé, qu'elle qualifia alors ouvertement de « résistants » et de « déraisonnables », voire « d'irresponsables ». L'utilisation du qualificatif « résistant » a marqué un processus de disqualification croissant et de distanciation sociale accrue entre les ouvriers et la hiérarchie.

La tension des relations a renforcé ces deux représentations portées par la hiérarchie : d'une part [groupe et implication d'individus], d'autre part, [collectif et conflictualité]. Quand elle parlait des opérateurs, elle en parlait soit en tant qu'individus qu'il fallait mobiliser, soit en tant que collectif, nécessairement conflictuel et résistant par nature à toute évolution organisationnelle. Dans la première acception, il s'agissait d'un collectif idéal, dans la seconde, du collectif réel, celui là même qui travaillait avec les machines, juste en dessous de son bureau et de son regard.

## 5. Conclusion

Le processus décrit rend compte de la difficulté de concilier des conventions anciennes, reposant sur le droit de prescrire en échange de l'obligation de rémunérer, à une convention nouvelle, où des responsabilités ne peuvent être prises que si elles sont effectivement confiées et reconnues. Comme la hiérarchie n'a pas fait le travail de dénégation de l'ordre ancien nécessaire à l'ouverture d'un nouvel espace de négociation, elle n'a pas véritablement ouvert les yeux sur le refus des ouvriers, renvoyant ceux-ci à une incapacité à comprendre où résidait leur intérêt. Elle est donc restée enfermée dans un processus de sélection/sanction inverse à la mobilisation recherchée et les ouvriers ont adopté une attitude de plus en plus défensive et s'est finalement trouvée dans l'incapacité de donner des repères accessibles à tous susceptibles de relancer la coopération.

Cette situation n'est pas originale à l'entreprise *Aroé*. Ainsi que l'explique et que le déplore Christophe Dejours<sup>4</sup>, les organisations font de plus en plus appel à « l'engagement voire au dévouement ou au sacrifice » dans le but de développer une plus grande implication des individus mais sans lien avec la technique et le travail, comme si, précise-t-il, « les bénéfices de la mobilisation idéologique étaient transférables sans obstacle à n'importe quelle activité de travail ». Les risques d'une telle situation sont d'accroître le stress des salariés et de développer un sentiment de culpabilité quand les résultats ne sont pas atteints, à moins que les salariés ne se réfugient dans une forme de retrait et de démobilisation en attendant que la tempête passe. Dans un cas comme dans l'autre, la performance de l'entreprise en pâtit.

Revenons aux schémas organisationnels des UAT. Nous avons vu que si la réflexion sur la mise en place des groupes autonomes doit bien sûr porter sur la circulation des pièces, il ne faut pas oublier ce qui fait la qualité de ce flux, à savoir : la gestion de la qualité, l'assurance-qualité et les améliorations continues, la maintenance préventive, ou topo-maintenance, et la participation des opérateurs au travail d'élaboration des gammes, etc. Mal fabriquées, rien ne sert de faire circuler les pièces. De plus, et c'est une évidence, elles circulent si elles ne sont pas bloquées devant une machine goulet pour cause de panne ou de mauvais fonctionnement de la machine en question. En fin de compte, nous terminons sur la nécessité d'intégrer la dynamique portée par les fonctions supports à la fabrication dans la définition du travail

dans les UAT. Ce qui fonde la coopération est moins la bonne volonté et le caractère de chacun que la définition en situation des attendus des ouvriers autour de ce qui fait la valeur de leur travail. Cela nous semble être une condition pour que « rendre des comptes » ne soit pas synonyme de « se plier aux ordres et maintenir une relation de subordination », mais de « participer à ce qui fait la valeur du son travail ».

Rendre compte d'un processus de changement particulier, mais dont certaines de ses dimensions sont généralisables, nous amène à souligner combien l'articulation entre organisation, maîtrise des processus et gestion des hommes est difficile à conduire. C'est pourtant là une mission assignée aux hiérarchies de production qui sont à la croisée des chemins entre la direction des ressources humaines et la direction industrielle. Leur problème est donc celui de l'appropriation et de la synthèse de ces deux logiques.

### Notes

1. Nous nous appuyons sur les résultats d'une enquête à laquelle nous avons participé au GIP Mutations Industrielles en 1994 sous la direction de P. E. Tixier.
2. C'est un terme que nous empruntons à Taiichi Ohno, OHNO T. L'esprit Toyota. Mais il faut bien préciser que l'idée qu'un ouvrier puisse arrêter une installation est un slogan destiné à faire en sorte que justement elle ne s'arrête pas grâce à un perfectionnement des savoir-faire.
3. Nous nous référons ici CALLON M. « Réseaux technico-économique et irréversibilités », in Les figures de l'irréversibilité en économie, Ed. EHESS, sous la direction de BOYER R., CHAVANCE B., GODARD O. pp. 195-230. Dans cet article, l'auteur se pose cette question : qu'est ce qui fait que des mondes hétérogènes se rencontrent ? Il montre que les interactions entre les hommes se matérialisent dans des « intermédiaires » (par exemple des procédures, des données statistiques ou des machines).
4. DEJOURS C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Futur antérieur, n°2, pp. 41-52.