

ANALYSE D'OUVRAGE

par Guy Erard

A propos du livre d'Olivier Du Roy et Christian Mahieu

**« L'USINE QUI N'EXISTAIT PAS »
OU : ALUMINIUM DUNKERQUE, PROJET D'ORGANISATION NOUVELLE**

Les éditions d'organisation - 1998

Concevoir et réaliser, dans le contexte économique et concurrentiel difficile de 1988, une unité de production de l'industrie lourde tout en développant, simultanément, de nouveaux moyens de production et une organisation du travail inaccoutumée et innovante, voilà le double défi que s'est lancé le Groupe Péchiney en décidant de construire sa nouvelle unité ALUMINIUM DUNKERQUE.

Olivier DU ROY et Christian MAHIEU, tous deux acteurs très impliqués dans la démarche organisationnelle et sociale du projet, ont dirigé la rédaction collective de cet ouvrage après avoir suivi ou animé de nombreux travaux sur le terrain.

Bien au-delà de la simple relation événementielle du déroulement et du vécu de cette originale et passionnante aventure - située et conduite, rappelons-le, dans un contexte régional durement touché par le chômage qui imposait, de fait, un recrutement prioritairement local - ce livre présente avec clarté, objectivité, lucidité et courage, outre les choix initiaux sociaux et organisationnels, les méthodes de concertation utilisées, les réussites, les échecs et les problèmes multiples rencontrés, dont certains subsistent encore aujourd'hui.

Dès les premières pages, le lecteur découvre l'ambition du projet d'ALUMINIUM DUNKERQUE, l'importance des enjeux liés à sa réussite, ainsi que les obstacles à surmonter, obstacles parfois imprévus, révélés au cours de la mise en œuvre des solutions retenues. Alors, à l'époque, industriellement parlant, quelle est la situation ?

Une nouvelle usine est à organiser, à démarrer et à maîtriser dans un délai court.

Le processus de production est complexe. Le personnel, très majoritairement inexpérimenté, est à recruter, former et familiariser avec une organisation du travail basée pour l'ensemble du site sur des "**métiers complets**" nouveaux tant pour les opérateurs, que pour l'encadrement et que pour le service de Maintenance qui occupe une place centrale dans le projet.

Des solutions originales ont été trouvées et immédiatement appliquées dans tous les domaines. Notamment, de nombreux cursus de formation, spécifiques et novateurs, furent développés avec des organismes locaux de formation et l'Education Nationale. Des procédures d'évaluation des *connaissances acquises et traduites dans le travail journalier* des "formés" ont été élaborées et acceptées par tous, organisations syndicales comprises. Même en matière de gestion de carrière, un Dossier Individuel d'Acquisition des Compétences a été formalisé et validé. Ce dernier point s'impose d'autant plus que les opérateurs de fabrication assurent des tâches enrichies, non seulement par l'addition, entre autres, des tâches de maintenance de premier niveau, mais par le fait que les rôles, dans le collectif de travail, sont **tournants**. Ainsi, chaque opérateur doit être à même de tenir, successivement, tous les postes de travail du collectif.

On peut pressentir, au travers de ces quelques réalisations ciblées, combien la démarche entreprise par ALUMINIUM DUNKERQUE a été fertile en apports utiles et déterminants. La lecture de l'ouvrage en révèle à la fois la richesse, la diversité et la pertinence.

Mais, en contrepartie de ces réussites, le déroulement de cette opération de création et de mise en place d'une organisation innovante n'a pas été sans écueils ! Quels sont les plus importants d'entre eux ? Quel retentissement ont-ils eu ?

Dès le début des travaux de réflexion, la Maintenance, qui y était associée, s'est vite révélée une source d'embarras ! L'idée d'une "*maintenance partagée*" où certaines tâches sont confiées à la fabrication a conduit les encadrants de ce service à exprimer leur hostilité à cette éventualité. Les opérateurs de maintenance étaient également réticents à envisager une orientation de leur fonction vers des activités d'entretien principalement préventives. Et cette attitude a considérablement gêné tant la formation des opérateurs de fabrication à laquelle ils devaient participer activement que la recherche de solutions organisationnelles globales optimales.

Un autre écueil majeur est apparu après la mise en oeuvre de la nouvelle organisation en production. L'encadrement intermédiaire, dans cette organisation, assure les rôles de *coordination, sécurité, qualité-recyclages*, rôles qui sont également **tournants**. Il est, par suite des diverses options organisationnelles instaurées, **sans autorité hiérarchique**, puisque les équipes de production sont autonomes et s'auto-contrôlent. Sont concernés les rôles de "*Conseillers Techniques*" et de "*Superviseurs*". Comme on l'imagine, dans une telle organisation, la mission traditionnelle d'encadrement change notablement. Elle impose à ceux qui l'exercent, pour être admis et reconnus, une indiscutable compétence professionnelle, du charisme, une propension forte à la concertation et les conduit inévitablement à faire du pilotage par objectifs, d'une part, de la formation quasi permanente, d'autre part.

Ces encadrants affirment donc qu'ils ont perdu tout impact hiérarchique auprès de leur personnel. Ils estiment que leur position est très fragilisée. Alors, tout en reconnaissant le mérite des opérateurs de production, ils ont le sentiment d'être lésés pour avoir été, auprès de ceux-ci, les principaux artisans de leur montée en compétence, vecteur de leur prise

d'autonomie qui transforme le champ relationnel de l'entreprise. Et c'est là qu'une fracture s'est produite, modifiant le comportement des encadrants.

Pour que les ouvriers évoluent vers des coefficients plus élevés, ils ont besoin d'acquérir des connaissances de plus en plus pointues sur le processus. Et les encadrants, qui sont les mieux placés pour le faire, les donnent parfois avec réticence car ils y voient une concurrence, à leurs yeux menaçante, pour leur avenir professionnel.

A cette première source de conflits s'en ajoute une seconde, encore plus préoccupante. Elle trouve son origine dans la composition de la population des encadrants, qui n'est pas homogène. Sur 110 encadrants en poste en 1995, 59 sont d'anciens Péchiney, 51 sont des nouveaux embauchés. La moyenne d'âge des premiers est de 39 ans, celle des seconds de 31 ans. Mais, chez les anciens Péchiney, 54% d'entre eux ont plus de 41 ans (dont 17% plus de 50 ans), contre 17 % pour les nouveaux embauchés locaux. De plus, les postes occupés et les développements de carrière des Péchiney leur sont plus favorables. A ces différences, que les nouveaux embauchés admettent mal, s'ajoute le fait que les formations initiales des deux populations sont significativement distinctes. Les embauchés locaux sont plus diplômés ! Ils ont pratiquement tous un diplôme Bac ou Bac+2 ! Ainsi, 74% d'entre eux ont un BTS ou un DUT ! Cette population pose avec insistance la question de son devenir professionnel qui ne pourra trouver de solution dans le périmètre spécifique d'ALUMINIUM DUNKERQUE !

Cet échantillonnage de problématiques montre à lui seul la dimension, l'importance et l'acuité des sujets traités lors de la création de cette unité de production et relatés dans l'ouvrage précité.

Ses auteurs, des experts fort impliqués dans cette recherche, loin de minimiser l'impact de ces questions difficiles à traiter, s'interrogent sur la manière de les résoudre, car elles correspondent, en fait, à un champ d'interrogation beaucoup plus général.

En effet, comment concilier, d'une part, une diffusion des savoirs assortie d'une autonomie large des équipes de base de la production, et, d'autre part, sauvegarder le contenu des rôles des encadrants, sachant que ces rôles tendent naturellement à s'amenuiser par le jeu continu des améliorations techniques et organisationnelles incessantes apportées durant l'exploitation d'un processus productif ?

Finalement, ce livre, de lecture facile, très argumenté, présentant les faits avec simplicité, de façon scrupuleuse et exhaustive, fait ressortir la nécessité, **avant une généralisation hâtive** de ce modèle d'organisation, de **conduire une réflexion approfondie** pour définir les limites à ne pas dépasser pour en garantir à la fois, et la réussite, et la pérennité. Alors, doit-il être lu ? Et par qui ?

La réponse est évidente : par tous ceux que la recherche de progrès et d'améliorations concerne et mobilise !

Ceux que la volonté d'entreprendre habite trouveront dans cet ouvrage une mine d'idées, de conseils, d'informations et de propositions judicieuses. Quant aux autres, plus frileux, rendus craintifs par le changement, ils y trouveront une réponse à leurs inquiétudes, et, qui sait, un encouragement pour oser entreprendre . Ils partageront ainsi l'opinion de Vauvenargues qui disait que « *celui qui sait tout souffrir peut tout oser* » . Peut-être oseront-ils oser ? C'est sans doute l'une des meilleures justifications pour inciter à la lecture de ce livre intègre et appréciable.

