



Mutations industrielles : les salariés en première ligne

Franklin Claude

Témoignage – Ces trente dernières années, l'industrie automobile s'est tertiaisée en externalisant une partie de sa production. L'univers du salarié s'est standardisé, limitant ses marges de manœuvre. À charge pour lui d'y retrouver du sens.

Depuis mon expérience dans la gestion des ressources humaines au sein d'un grand groupe industriel, je propose d'analyser l'évolution de la place du salarié dans l'entreprise depuis trente ans. Précisons que le constat qui vaut pour la grande industrie ne saurait être généralisé aux salariés de la sous-traitance ou de l'industrie de produits de petite série.

Après-guerre, les Trente Glorieuses furent une période de conquête des marchés et d'accroissement du volume d'activité. Le secteur automobile, alors confronté à la difficulté de mobiliser les moyens nécessaires à son expansion, recourt à une main-d'œuvre immigrée jusqu'en 1971 et recherche des gains de productivité avec l'automatisme. En 1980, Renault est la première marque automobile en Europe. Sa production dépasse les 2 millions de véhicules (camions compris). Après le premier choc pétrolier de 1973, sa rentabilité s'effondre, le déficit d'exploitation atteignant 12,5 milliards de francs en 1984 (près de 2 milliards d'euros), soit plus de 10 % du chiffre d'affaires. Transposant le modèle Toyota de la qualité totale, le groupe mène alors sa mutation dans deux directions principales.

« Cost cutting »

Premier axe : il met en œuvre une politique de recentrage sur son cœur de métier par externalisation de nombreuses activités. L'entreprise coupe de multiples bran-

Franklin Claude a travaillé pour Renault de 1982 à 2009, au service des ressources humaines notamment. Il codirige aujourd'hui une société de conseil en ressources humaines. Il est membre du Mouvement chrétien des cadres et dirigeants (MCC).

ches d'activité pour se recentrer sur l'ingénierie, la fabrication et le commerce de ses produits et services. En 1984, en France, le groupe pouvait associer plus de 50 filiales industrielles et de services de plus de 50 salariés. À force d'élagage, l'arbre se réduit à un tronc avec son écorce. L'entreprise cerne ses fonctions support¹ sur lesquelles s'applique chaque année un objectif de réduction des coûts. Les salariés concernés comprennent qu'ils sont perçus comme une charge par l'entreprise.

Le deuxième axe est celui de la flexibilisation des coûts, notamment de fabrication des véhicules et des moteurs. Le « point-mort » de rentabilité est si élevé que l'entreprise devient très vulnérable aux moindres variations du marché. Sont alors supprimés progressivement les services indirects, dont les personnels sont reconvertis en main-d'œuvre directe. Cette révolution organisationnelle se déploie à partir des années 1987-1988, sur l'ensemble des secteurs de l'entreprise : s'inspirant de la démarche japonaise, la fabrication s'organise à partir des unités élémentaires de travail, chacune regroupant près de 25 salariés. Les niveaux de qualification des OS sont relevés afin que l'opérateur de fabrication puisse assurer l'exploitation des installations industrielles et s'intégrer pleinement dans une équipe autonome. Les compétences de cet opérateur deviennent plus transversales et les métiers traditionnels de la métallurgie s'effacent graduellement. Moins enfermé dans la technique de son métier d'origine, l'ouvrier est plus aisément transférable d'un point de la chaîne à un autre. Dans le même temps, la ligne hiérarchique se raccourcit. Ce fonctionnement, la *lean production*, répond à l'objectif d'une production « dégraissée » et sans gaspillage.

Il s'ensuit une réduction drastique des effectifs. Tous les secteurs de l'entreprise y contribuent, rythmant le quotidien des gestionnaires de ressources humaines, à travers les restructurations successives, la suppression progressive de la main-d'œuvre indirecte, la fermeture de sites industriels (dont Billancourt et Vilvoorde), l'enchaînement des plans sociaux sur plus de douze ans, puis un plan de cessation anticipée d'activité et un plan de sauvegarde de l'emploi en 2008-2009 associé à 4 500 « départs volontaires ». Le plan social de 1985 donne sa (dé)mesure, avec plus de 16 000 départs en un an (le groupe, avec l'activité poids lourds, comptait alors 170 000 salariés en France).

Depuis vingt ans, le poids relatif du secteur de la fabrication a considérablement diminué au bénéfice de la conception du véhicule et des moteurs. L'automobile, industrie de main-d'œuvre avec une classe ouvrière prédominante, s'est tertiaisée : les ingénieurs et cadres représentent désormais plus de 25 % des effectifs. Ce mouvement imprègne l'activité de tous les personnels, y compris les opérateurs de fabrication, responsables du bon fonctionnement de moyens de production automatisés et de leur intégration dans une équipe de travail. Afin

1. Activités de gestion et d'administration d'une entreprise : ressources humaines, logistique, affaires juridiques, communication [ndlr].

d'optimiser la qualité, les coûts et les délais, l'entreprise réorganise complètement la recherche et développement et l'ingénierie. Dorénavant, le véhicule se conçoit en même temps dans son produit et dans son processus de fabrication. L'entreprise organise ses équipes en mode projet, associant des ingénieurs et techniciens extraits de leur direction métier. La durée du projet, et donc de l'équipe associée, se raccourcit : souvent, elle devient inférieure à vingt-huit mois. Cette organisation matricielle accélère considérablement la mobilité des ingénieurs et contribue à développer le travail en réseau.

Travail standard

Dans les années 2000, la financiarisation de l'économie fait évoluer la gouvernance de l'entreprise. Les objectifs de rentabilité sont définis sur du court et moyen terme et un plan stratégique triennal indique comment mobiliser les ressources. Les indicateurs de performance se multiplient à toutes les strates de l'entreprise. La recherche de l'efficacité (ratio valeur ajoutée/coût) se généralise à toute la chaîne des produits et services.

Dans ce cadre, l'entreprise cherche à la fois à standardiser les activités de chacun et à individualiser les résultats. Mais ce double objectif peut devenir une injonction paradoxale, d'autant que se développe une gestion par « catégorisation », déterminée selon certains critères à l'échelle (internationale) du groupe. L'entreprise positionne ses salariés et la direction des ressources humaines développe un classement spécifique à chacune des catégories. Le manager pilote des *process*, décrivant précisément les tâches de chaque salarié avec les indicateurs de résultat associés. Le salarié répond à ce *process* et assure le *reporting* de toutes ses réalisations. De plus en plus, il fait l'objet d'une certification (Iso 9002 par exemple), d'audits et de contrôles de conformité. Les supports informatiques pré-formatés enserrent le *reporting* : les *data* (données) doivent être saisies, recueillies dans le tableau standard. « Le bon chiffre dans la bonne case » devient une fin en soi.

L'évaluation du salarié lors de son entretien annuel est strictement encadrée dans un contrat, qui formalise pour l'année ses 4 *Key Performance Indicators* (principaux indicateurs de performance) pour indiquer s'il atteint la cible définie. Cette mesure rend mal compte de la complexité du travail. Elle occulte pour partie la créativité, le sens de l'organisation, l'initiative... Le salarié se débat dans cette contradiction entre un travail standardisé et une évaluation individualisée.

Retrouver du sens dans un univers contraint

Mais les grands groupes prennent conscience des effets pervers qu'engendrent l'excès du normé, un *reporting* devenu lourd et tatillon, la mesure trop immédiate et partielle des résultats ne reflétant pas toute l'activité individuelle. Aussi

affinent-ils leur gestion de la dérogation à la règle, introduisant de nouvelles facultés d'interpréter des situations complexes ou non prévues. L'entreprise tente de susciter l'adhésion, par davantage de transparence, une charte éthique, le souci de donner un contenu au développement durable. En parallèle, l'animation managériale prend une nouvelle dimension et fait l'objet de plans de formation et de soutien. Le manager de proximité est déterminant dans sa capacité à réguler les tensions, à intégrer les sollicitations supplémentaires venant télescoper le plan de charge de son équipe de travail.

La généralisation des unités autonomes, dans la production comme dans le tertiaire, a modifié en profondeur les rapports de travail. Les équipiers développent une forte coopération entre eux. L'organisation par projet induit une animation spécifique : détermination de la cible collective à atteindre, des engagements et cibles de chacun, des modes opératoires, des jalons qui donnent la traçabilité du déroulement du projet. En s'intégrant dans un collectif de compétences, le salarié construit sa relation à l'autre et coproduit. Il retrouve davantage de liberté et d'autonomie que dans les modes de fonctionnement décrivant précisément les tâches à réaliser. Il peut revivre la satisfaction d'une réalisation personnelle. L'intégration dans une équipe « projet » va le plus souvent de pair avec la solidarité.

Par contraste, les entreprises de taille intermédiaire (de 200 à 3 000 salariés), plus vulnérables face aux exigences de rentabilité, misent sur la flexibilisation des temps d'activité et sur le développement de la polyvalence des salariés par la formation continue, prenant alors une dimension d'« organisation apprenante ». Les salariés conservent leur identité professionnelle, qui s'exprime par le métier qu'ils exercent (tourneur, fraiseur, ajusteur, chaudronnier...), et répondent aussi à des tâches plus complexes, moins répétitives, gagnant ainsi en autonomie. L'évaluation est classique et en appréciation directe, selon les résultats enregistrés, imputables à l'intéressé et à son équipe, mais aussi selon la qualité du travail. J'ai constaté, dans ce type d'entreprises, la solidarité des personnels, qui trouve sa source à la fois dans le partage des compétences techniques et dans la proximité de salariés inscrits sur une entité à l'échelle humaine.

Le champ de l'engagement

Devant la complexité de la réglementation sociale, la lourdeur de l'agenda social, les représentants syndicaux peinent à assumer une vocation devenue multiple : participer aux institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise, délégués du personnel, comité hygiène et sécurité...), négocier des accords d'entreprise et produire de la norme sociale en interne, devenir interlocuteurs de la direction dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, être force de proposition, accompagner individuellement les salariés en difficulté, partici-

per à des instances hors de l'entreprise (conseils des prud'hommes, commissions de branche), etc.

Absorbés par leurs mandats, les élus courent le risque de perdre le contact direct avec les salariés, d'autant que de nombreuses entreprises les instrumentalisent. Il devient impératif de remettre les salariés dans le jeu social et que leurs interrogations et attentes soient plus explicitement relayées par les organisations syndicales. La formalisation des revendications devrait s'inscrire dans un processus interactif, à travers des animations par thème réunissant les salariés au-delà des adhérents et des pétitions donnant de la force à l'expression des salariés et au relais syndical.

L'entreprise ne tient plus sa promesse d'une carrière accompagnée sur la durée d'une vie professionnelle. Elle souhaite souvent accroître le turn-over. Sa vision stratégique peut relever du long terme, mais ses engagements quantifiés s'inscrivent dans un moyen terme de trois ans. La relation contractualisée de l'entreprise et du salarié se refaçonne dans une logique du donnant-donnant : le salarié, qui ne recherche plus une carrière à vie au sein d'une même entité, se recentre sur son évolution salariale et l'attribution d'une prime de performance. Son autonomie s'estompe.

Cependant, dans son organisation en projet, l'entreprise élargit le champ du contrat d'activité dans le temps (cible pluriannuelle) ou l'espace (équipe pluridisciplinaire), ce qui donne à chacun la force de la coproduction, du partage dans le résultat et de la recherche commune d'une voie pour y parvenir. Subsiste enfin, dans l'univers (trop?) normé de l'entreprise, le champ de l'engagement individuel. Si les filets des ratios, indicateurs, *process* prédéfinis enserrant l'activité, il reste de nombreuses mailles au filet, redonnant autant de degrés de liberté individuelle et de responsabilité à chacun dans la conduite de ses actions, selon ses convictions.

FRANKLIN CLAUDE

www.



Retrouvez l'ensemble des numéros de *Projet* depuis 2001 sur www.cairn.info à l'aide de votre code abonné (8 caractères figurant sur le film d'emballage de la revue).