

## REPLI INDUSTRIEL, ORGANISATION DU TRAVAIL ET RELATIONS ENTRE GENERATIONS A PEUGEOT-SOCHAUX

*Nicolas Hatzfeld et Jean-Pierre Durand*

Qu'apparaît-il lorsque se grippe une dynamique sociale ? Dans les usines automobiles européennes, l'essentiel des systèmes d'organisation du travail et des relations salariales<sup>1</sup> qui les sous-tendent reposent encore sur un postulat de croissance ou de maintien de l'activité installé lors de la période de forte croissance. Or, depuis les années 1980, la majorité des usines de ces entreprises voit ce postulat mis à mal sous l'effet des changements intervenus à l'échelle internationale : resserrement des perspectives d'expansion des marchés en Europe, ouverture de nouveaux espaces et apparition de nouveaux constructeurs, modification des règles d'échange. Cette nouvelle donne a entraîné l'accentuation de la concurrence et a conduit les firmes européennes à réaliser des gains de productivité suivant un rythme qui aurait paru effréné et irréaliste quelques années plus tôt. Par ailleurs, elle a fait apparaître des surcapacités de production dans l'espace européen, face auxquelles les entreprises ont choisi d'éviter dans la plupart des cas les fermetures d'usine et de réviser à la baisse les capacités de production et les effectifs d'un certain nombre de leurs centres de production. Sous l'effet de cette double pression, la grande

majorité des anciennes usines d'Europe se trouve prise dans un mouvement de resserrement d'activité et de recherche de performance. A ces tendances s'ajoute le choix des entreprises de rompre avec le gigantisme de certaines usines et de limiter la taille de leurs centres de production.

La réduction d'activité de ces centres est souvent représentée en termes quantitatifs et analysés comme un élément contextuel pour les modèles d'organisation qui continuent d'être examinés pour eux-mêmes. Or un tel changement œuvre au cœur des formes d'organisation du travail. Le retournement de perspective bouscule les modes de relation salariale qui prévalaient dans les grands centres industriels d'Europe et met en question certains de leurs fondements restés jusque-là implicites. C'est notamment le cas des trajectoires professionnelles ouvrières et du rapport entre les générations de salariés, dont les perturbations mettent en jeu les ressorts des systèmes existants.

Le centre de production de Sochaux, autrefois centre unique de la société Peugeot, a vu son importance relative diminuer et ne produit plus qu'environ 15% des véhicules de PSA ; en vingt ans, ses effectifs sont passés de plus de 40.000 à moins de 20.000 salariés. L'étude des lignes de montage de l'usine de Carrosserie de Peugeot-Sochaux permet de préciser les effets de ce

---

<sup>1</sup> Voir, pour un exposé détaillé de la définition de la relation salariale, Jean-Pierre Durand, Paul Stewart, Juan-José Castillo : *Le travail en groupe dans l'industrie automobile mondiale*, Paris, La Découverte, 1998.

changement de perspective sur l'organisation du travail et la relation salariale, comme le montre la question de la polyvalence, un maillon essentiel de l'organisation et des jeux sociaux dans les ateliers d'assemblage.<sup>2</sup> La définition de cette fonction et son attribution parmi les ouvriers du montage accentue les différences entre générations d'ouvriers. Ces différences prennent d'autant plus de poids que les filières traditionnelles d'évolution professionnelle sont mises à mal et avec elles un facteur de régulation sociale dans l'atelier.

## LA POLYVALENCE, ENJEU MULTIPLE

Les questions d'organisation du travail, de rapport des opérateurs à leur travail ou entre eux sont souvent envisagés comme des questions "au présent", dont le jeu s'effectue pour l'essentiel dans l'instant ou de façon relativement stable. Les espaces de travail, l'organisation de la production, les relations professionnelles sont examinés sur une base synchronique, ou bien dans un temps correspondant à celui de l'évolution des organisations elles-mêmes.

Or le jeu des relations salariales fait apparaître un autre point de vue de la part des opérateurs. Ce point de vue ne consiste pas seulement à voir les organisations à partir d'eux-mêmes, par exemple à en jouer pour en obtenir un avantage stratégique. Il revient aussi à les penser en termes de traversée, à partir de leur propre vie professionnelle considérée comme une trajectoire. L'entreprise prend d'ailleurs en compte ce projet de parcours professionnel dans sa gestion des salariés, à travers l'individualisation des salaires. Mais la classification n'est pas le seul domaine dans lequel les monteurs projettent leurs espoirs professionnels. L'aspiration à sortir du travail sur un poste en ligne est sans doute plus forte ; elle jouit d'ailleurs d'une large légitimité

<sup>2</sup> La situation présentée ici est principalement issue de la recherche menée en 1996 par Jean-Pierre Durand et Nicolas Hatzfeld, laquelle a donné lieu à un chapitre intitulé "L'efficacité de la tradition : l'usine Peugeot-Sochaux", dans le livre : Jean-Pierre Durand, Paul Stewart, Juan-José Castillo (dir.), *L'avenir du travail ...*, op. cit. Une seconde recherche a suivi. Pour ces deux travaux, nous avons bénéficié du soutien de la Direction des Ressources Humaines et de celle de l'usine de Carrosserie, que nous tenons à remercier ici pour leur coopération et la confiance qu'elles nous ont accordée.

malgré un discours managérial sur la réhabilitation du métier de monteur. Selon une opinion répandue dans l'entreprise il est normal d'être sorti de ligne à partir d'un certain âge, du fait des exigences de cette activité. Cette opinion dominante rejoint les conclusions d'une enquête de vaste envergure effectuée sur les effets de l'âge sur les aptitudes au travail gestuel précis<sup>3</sup>. Celle-ci conclut que la proportion de gens ayant du mal à effectuer ce type de tâches augmente avec l'âge, surtout lorsque les gestes sont combinés à des efforts passés ou présents et à des exigences de temps. Il est de plus en plus important pour ces travailleurs d'avoir une bonne posture de travail, une bonne organisation du poste et enfin, élément sans doute le plus problématique, une marge à l'égard des contraintes de temps. Bref, l'âge tend à réduire l'adaptabilité du monteur.

Les deux pistes principales de sortie de ligne sont la promotion comme polyvalent puis comme moniteur, sur la ligne même, ou bien la mutation vers d'autres secteurs. Dans le passé, les responsables du personnel s'arrangeaient pour affecter ailleurs les monteurs qui, la quarantaine passée, n'avaient pas réussi à progresser suffisamment et ne pouvaient plus guère espérer le faire : au-delà de quarante-quatre ans, en fonction d'une règle non écrite, ces monteurs étaient alors orientés en général vers des secteurs de préparation, non soumis aux exigences du flux. En cas de besoin, le délégué syndical intervenait pour pousser à la roue.

Or la réduction des emplois et des embauches qu'a connue la Carrosserie depuis les années quatre-vingt a bouleversé ces pratiques. La mobilité professionnelle s'est réduite, les activités de préparation ont été externalisées vers des fournisseurs.<sup>4</sup> Les perspectives de promotion ou de

<sup>3</sup> S. Volkoff, A. Laville, A.-F. Molinié et M.-C. Maillard, "Effectuer des gestes précis dans le travail : est-ce plus difficile avec l'âge? (Une approche statistique)", *Le travail humain*, Paris, PUF, volume 60 n° 1, mars 1997.

<sup>4</sup> Gorgeu Armelle, Mathieu René et Pialoux Michel, *Organisation du travail et gestion de la main d'oeuvre dans la filière automobile*, Dossier du Centre d'Études de l'Emploi, Paris, La documentation française, 1998 ; Gorgeu Armelle et Mathieu René, *Recrutement et production au plus juste. Les nouvelles usines d'équipement automobile en France*, Dossier du Centre d'Études de l'Emploi n° 7, 1995.

repli se sont estompées, et il est beaucoup plus rare qu'avant de voir les monteurs sortir de chaîne. Par contre, il est devenu fréquent de voir des ouvriers y travailler jusqu'à leur départ en préretraite. Phénomène plus significatif encore, des ouvriers d'autres secteurs ou d'autres usines de Peugeot-Sochaux se voient périodiquement envoyés en ligne de montage alors que, bien souvent, ils sont affectés de restrictions médicales à l'origine de leur inadaptation relative dans leur secteur d'origine. Le plus inquiétant sans doute aux yeux des monteurs, et plus largement des opérateurs de la ligne, est d'y voir réintégrés des ouvriers qui avaient réussi à en sortir au fil des années : cela constitue une forme de destruction des trajectoires professionnelles pour les ouvriers et représente aujourd'hui une rupture des traditions sociales de l'entreprise.

La fermeture des perspectives traditionnelles de promotion s'explique aussi par les effets de l'organisation du travail dans l'équipe. Celle-ci doit concilier des logiques de la production distinctes et parfois contradictoires entre elles : réaliser toute la production dans des conditions instables de flux et d'effectif, en visant la qualité totale. Pour mieux maîtriser ces divers aspects du travail au niveau de l'équipe, l'agent de maîtrise dispose, en plus des monteurs eux-mêmes, d'ouvriers assurant les deux fonctions spécifiques de *polyvalents* et de *moniteurs*.

En plaçant les monteurs de son équipe sur les postes, l'agent de maîtrise doit veiller à l'adaptation la meilleure possible des opérateurs aux postes de montage, en fonction des aptitudes physiques et des facteurs psychologiques. D'un côté, l'adaptation se renforce avec le temps, qui permet à chaque monteur d'améliorer la maîtrise de son poste. Pour faire face aux aléas, le polyvalent remplace les monteurs pour des absences imprévues ou de durée relativement courte : maladie, formation ponctuelle, convocation particulière, congé individuel, passage à l'infirmerie, retard... En dehors de ces remplacements, il fournit une aide variée et plus ou moins formalisée selon le choix de l'AM1<sup>5</sup>, à l'intérieur d'un module ou dans toute

l'équipe. Ce polyvalent doit jouir de la confiance du chef et sa fonction est précaire car il ne dispose d'aucun statut spécifique. Enfin, la fonction du moniteur, chargé de la qualité de la production, est davantage formalisée et se trouve consolidée par des distinctions croisées qui contribuent à dégager ces ouvriers des monteurs. Il n'est pas, en principe, affecté à des tâches de montage ni comptabilisés dans la main-d'œuvre directe (MOD). Le moniteur est l'assistant du chef.

Du point de vue de la gestion de la production, la polyvalence constitue une des principales ressources de souplesse puisqu'elle permet de disposer les opérateurs en fonction des particularités de chaque situation. Cette polyvalence comporte différents registres. D'un côté, les polyvalents en titre représentent une polyvalence large, mais concentrée sur peu d'ouvriers. De l'autre côté, les monteurs sont encouragés à acquérir et à entretenir une certaine aptitude polyvalente, par exemple sur un second ou un troisième poste. Cette polyvalence est certes limitée, mais, largement distribuée, elle procure à l'entreprise des marges de souplesse considérables et économes en emplois : l'encadrement vise donc à la développer.

Par définition, la polyvalence est pour l'opérateur nettement plus exigeante que la tenue d'un poste, puisqu'elle remet plus ou moins en jeu l'acquis d'accoutumance et d'assimilation du poste par le monteur qui l'occupe. Mais elle atténue les désagréments physiques et mentaux liés à la répétition et offre l'occasion de sortir du carcan du poste, d'accéder à un espace d'activité beaucoup plus ample et à une diversité de tâches qui rompt la monotonie du travail et élargit le réseau de repères. Enfin, la polyvalence est par excellence un domaine de différenciation parmi les ouvriers en ligne. Sur ce terrain, les jeunes se retrouvent particulièrement favorisés par leur vivacité et leurs ressources physiques, nerveuses et mentales. Les anciens, par contre, rejettent en grande majorité les situations de polyvalence : un poste tranquille, voilà la demande générale des plus de quarante ans. Ceci vient en partie de la volonté d'économiser leur effort.

---

<sup>5</sup> AM1 : Agent de maîtrise de premier niveau, encore appelé chef d'équipe en 1996, alors que la transformation des équipes en Unités Élémentaires de Production en 1998-1999 le fait redéfinir RU. Au-dessus

---

de l'AM1 se situe l'AM2 qui succède à l'ancien contremaître.

En allongeant la profondeur de champ, l'aptitude à occuper deux, trois postes voire plus, peut donner lieu à une forme de reconnaissance sous forme d'augmentations individuelles permettant d'accéder à une classification supérieure. Surtout, la polyvalence est la voie quasi-unique, en ligne, pour être vu à l'épreuve ou pour conquérir de nouvelles légitimités dès lors qu'il n'y a plus de différences d'assiduité, de ponctualité, de qualité ou de disponibilité. Celles-ci se sont en effet estompées sous les pressions de la conjoncture notamment, et du fait du caractère plus sélectif du recrutement depuis plus d'une dizaine d'années. La polyvalence permet d'avoir sa chance de se distinguer pour ensuite voir s'ouvrir une trajectoire de promotion, vers un poste de moniteur en restant sur la ligne, ou vers une fonction de polyvalent d'atelier ou de super. En ce sens, la polyvalence est une promesse pour une partie des monteurs.

Pour d'autres, la polyvalence est un miroir aux alouettes et une source de déception. En effet, une grande partie des anciens déclarent avoir déjà, par le passé, été polyvalents à un titre ou à un autre : polyvalent, dépanneur (au sens de remplaçant), retoucheur hors ligne, exceptionnellement moniteur. Ils se sont donnés à fond, et ont cru réussir. Remis en poste, ils ont en tête que leur chance est derrière eux. Ce constat en forme d'échec et de repli pèse fortement dans leur rejet de la polyvalence, quelles que soient leurs aptitudes.

Les réticences d'une partie des anciens vis-à-vis de la polyvalence sont renforcées par l'ambiguïté du statut de polyvalent, qui traduit un enjeu stratégique à l'échelle de l'usine. La direction du personnel refuse en effet d'institutionnaliser la fonction de polyvalent, comme c'était le cas de celle de dépanneur autrefois. Elle refuse les rigidités sociales, salariales et d'organisation qui en découleraient, et craint de verser à nouveau dans une logique ancienne de classifications figées. Elle rejoint en cela une partie de l'encadrement qui veut maintenir la polyvalence comme une dimension collective et générale du "métier de monteur". En l'état des choses, la polyvalence n'est donc pas une fonction instituée et reste soumise à réévaluation. Par contre, une autre partie de l'encadrement d'atelier y voit un moyen de fixer un corps d'ouvriers particulièrement fiables au sein de

chaque équipe et plus encore de satisfaire une demande ouvrière. Celle-ci est double : il s'agit d'abord de la reconnaissance d'un rôle, d'un acquis en quelque sorte protégé. Ensuite, l'attribution d'un rôle distinctif à la polyvalence donne de la clarté, de la lisibilité et de la consistance aux perspectives de promotion. Ainsi, la polyvalence présente une sorte de double fond : derrière l'instrument de gestion de la production au plus près des ressources humaines disponibles, on voit se dessiner un repère fondamental à l'échelle de la "carrière", le premier pas dans les perspectives de promotion personnelle des monteurs.

Le lien entre la polyvalence et les perspective d'évolution explique le caractère souvent tranché des points de vue affichés par les monteurs sur le sujet : ce n'est pas seulement le dispositif technique qui est en cause, mais la promesse de promotion largement illusoire. Cela n'empêche pas nombre d'anciens d'accepter de la pratiquer eux aussi, lorsqu'ils sont sollicités sur ce terrain sous l'effet de circonstances pressantes : l'AM1 sait, en effet, s'en souvenir en cas de nécessité. Ainsi la polyvalence joue un rôle essentiel dans la structuration des collectifs de travail : sa fonction en fait un enjeu majeur des jeux stratégiques, un facteur de différenciation entre opérateurs.

## **UNE STRUCTURE DEMOGRAPHIQUE DESEQUILIBREE**

D'autres distinctions que celles de l'âge traversent pourtant les ouvriers des lignes de montage, dont plusieurs prennent leur source hors de l'usine : différences de statut, d'origine, de résidence et de mode de vie ou encore d'attitude vis à vis de l'entreprise, des syndicats ou des grèves. Ces distinctions ont joué dans le passé ou jouent ponctuellement un rôle majeur. Actuellement toutefois, la différence d'âge entre ouvriers, autrefois peu importante, est devenue non seulement un critère primordial de distinction, mais surtout un facteur de structuration des relations entre opérateurs dans l'atelier et même dans l'usine. Cette structuration apparaît dans le tableau joint présentant deux représentations de la vie au travail issues d'une controverse entre deux monteurs d'une même équipe. Il ne s'agit ici que

d'un cas, de deux individus porteurs de leur singularité et non d'idéal-types. Leur controverse est pourtant largement représentative des positions adoptées dans l'usine parmi les jeunes et les anciens. Les oppositions portent sur la situation nationale et régionale, sur la situation économique

de l'entreprise, sur les relations sociales qui y règnent et le rapport au travail, soit un large éventail de domaines. De plus, les arguments se combinent en deux systèmes d'explication opposés de façon presque systématique, qui se constituent eux-mêmes au cours de la confrontation.

<i>Les deux représentations de la vie au travail<sup>1</sup></i>		
Regards sur.. le travail	chez Didier, l'ancien	chez Gabriel, le jeune
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- à chacun son poste, et des polyvalents pour tous</li> <li>- respecter les modes opératoires, assurer la qualité pour avoir la paix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- logique de la virtuosité : aller vite, ce n'est pas donné à tous</li> <li>- seuls les maladroits ont des accident</li> <li>- la polyvalence diffuse, c'est bon pour l'équipe</li> </ul>
l'autre groupe d'âge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inconscients de la nécessité pour les monteurs de se défendre</li> <li>- mettent en danger les acquis ouvriers</li> <li>- s'agitent naïvement au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- inconscients des difficultés de l'entreprise et de la concurrence</li> <li>- pantouflards égoïstes</li> <li>- un poids et une menace pour l'entreprise</li> </ul>
les avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gagnés contre le patron</li> <li>- accordés par l'État et les instances paritaires</li> <li>- en baisse chez Peugeot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accordés par l'entreprise</li> <li>- supérieurs chez Peugeot aux autres entreprises</li> </ul>
la logique de solidarité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- solidarité ouvrière</li> <li>- rôle protecteur des instances publiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- solidarité d'entreprise</li> </ul>
les syndicats et les grèves	<ul style="list-style-type: none"> <li>- syndicalisme de lutte : une nécessité. Pourtant se syndiquer, c'est perdre sa liberté propre.</li> <li>- le syndicat autonome sert la direction et agit contre les intérêts des ouvriers</li> <li>- c'est grâce aux grèves que viennent les acquis : celle de 89 a permis l'embauche de jeunes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- syndicalistes de contestation : des paresseux</li> <li>- pour un syndicalisme participatif anti-grève protégeant l'entreprise</li> <li>- grèves : mettent en danger l'entreprise ; celle de 89 a saboté le lancement de la 605</li> </ul>
le contexte socio-éco	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bloqué par l'austérité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- chômage, galères : les anciens, à l'abri, ne se rendent plus compte des difficultés</li> </ul>
la promotion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une illusion classique qui fait marcher les jeunes monteurs</li> <li>- les jeunes échoueront comme les anciens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "aux âmes bien nées, la valeur n'attend pas le nombre des années "</li> <li>- si les anciens sont encore en poste, c'est qu'ils ne méritent pas mieux</li> </ul>

<sup>1</sup> Ce tableau est tiré d'une controverse effective entre deux ouvriers, saisie lors de l'enquête effectuée par l'un d'entre nous sous forme d'observation participante, en occupant un poste de travail en ligne durant plusieurs mois.

La différence d'attitude entre les jeunes et les anciens est elle-même ancienne, en particulier dans le domaine de la virtuosité gestuelle pratiquée au travail par les jeunes et désapprouvée par les personnels plus anciens.<sup>1</sup> Dans le début des années 1960, la distinction de la jeune génération s'est retrouvée à Sochaux à travers une succession de grèves au cours desquelles les jeunes affichaient une combativité virulente et désordonnée. Elle s'est retrouvée sur le terrain du turn-over au cours des années 1970.

La particularité actuelle des différences d'âge réside d'une part dans la place prééminente que cette distinction entre jeunes et anciens prend sur toutes les autres et d'autre part dans les positions et les arguments à partir desquels s'effectue le clivage. Le groupe des jeunes rassemble ici un certain nombre de références : Français, diplômés, il met en avant les avantages relatifs de l'emploi chez Peugeot, reprend les thèmes de la direction de l'entreprise sur les nécessités de la mobilisation au travail, s'affirme non-gréviste et se démarque des syndicats contestataires.

La structure par âge du personnel ouvrier et l'histoire particulière qu'elle exprime permettent de comprendre cette position spécifique des jeunes parmi le personnel. Cette population d'ouvriers travaillant sur les lignes de montage de Carrosserie présente un profil atypique où les jeunes générations sont peu représentées et où les effectifs par âge croissent jusqu'à l'approche de la cinquantaine : c'est aux âges respectifs de 45 ans à Habillage Caisse et de 48 ans à Montage Voiture que l'on trouve les cohortes les plus nombreuses. Une telle diminution des effectifs des tranches d'âge les plus jeunes indique une réduction de l'embauche depuis près de vingt ans à un niveau très inférieur à celui des départs. Dans les âges les plus élevés, les effectifs décroissent rapidement : on trouve très peu d'ouvriers âgés de plus de 55 ans, et plus aucun après 57 ans, à cause de plans sociaux qui ont permis périodiquement des départs en pré-retraite. Par ailleurs, la population ouvrière est particulièrement peu nombreuse dans les tranches 30 - 33 ans et 39 - 43 ans, étroitement concordantes dans les deux ateliers. La partie "jeune" de l'effectif global est donc composée par deux groupes : les 34 - 38 ans et les 26 - 29 ans, ces derniers en nombre nettement moins important. Les

creux marqués suggèrent des moments de chute de l'embauche, moments dont la marque est en partie atténuée par les différences d'âge au moment de l'embauche.

L'importance exceptionnelle des ouvriers âgés apparaît mieux si l'on rapporte cette structure par âge à celle des années 1960-1970, où la croissance de l'usine était forte et où la jeunesse dominait de façon écrasante. Toutes catégories rassemblées, le Centre comptait en 1963 pas moins de 62% de salariés de moins de 35 ans, tandis que le départ en retraite s'effectuait à 65 ans, et non entre 57 et 60 ans comme en 1994. La répartition entre groupes d'âges se trouve inversée aujourd'hui où les salariés de moins de 35 ans ne représentent que 18,2% à la fin de 1994.

Les particularités de la structure par âges du personnel et de son évolution s'expliquent en grande partie par l'histoire de l'embauche. Celle-ci s'effondre à partir de 1979 et reste presque nulle de 1980 à 1988 puis après 1991. Une faible réouverture de l'embauche a lieu au cours des deux années 1989 et 1990 qui correspondent à la mise en service du nouvel atelier de HC et peut-être plus encore au lancement de la 605.

La courbe de l'évolution des embauches fait apparaître la rupture radicale introduite par la crise de l'entreprise au début des années 1980 avec pour conséquence la politique énergique de gains de productivité menée dans l'entreprise depuis 1983 : alors que la logique antérieure combinait croissance et mobilité, Peugeot ferme alors presque complètement ses portes. En rompant la continuité du recrutement, la longue période de non-recrutement creuse un fossé entre deux générations.

Les sources statistiques dessinent donc la spécificité du clivage entre jeunes et anciens. Non seulement les jeunes sont très minoritaires, mais ils sont d'autant plus séparés de la grande masse d'ouvriers plus âgés que le nombre d'ouvriers de 30 à 34 ans est très faible. Les conditions de recrutement accentuent encore l'écart : alors que les anciens sont entrés parmi des vagues annuelles de milliers de nouveaux embauchés, les jeunes n'entrent qu'après quelques années de difficultés. L'embauche chez Peugeot constitue toujours un formidable espoir, dans la mesure où l'entreprise a conservé dans la région la réputation de puissance que lui vaut sa position hégémonique, mais aussi du fait de sa réputation de veiller à préserver

<sup>1</sup> *Le Courrier des Usines*, n° 5, 1<sup>o</sup> octobre 1946

l'emploi de ses salariés. L'entrée cependant n'est plus royale. Depuis des années en effet, les jeunes ouvriers entrent dans l'usine avec le statut d'intérimaires et peuvent le rester plus d'un an après une succession de filtrages sévères. Leur relation au travail à la chaîne est donc différente de celle de leurs aînés : elle signifie l'espérance puis la confirmation d'un emploi durable. Tout aussi important, elle induit un lien direct, vécu, entre leur propre situation et l'activité de l'entreprise : dans les trois équipes étudiées, c'est presque uniquement à l'occasion du lancement des nouveaux modèles qu'ont été réalisées les dernières embauches. Cela explique qu'on puisse trouver l'un d'eux, comme Gabriel, faire la leçon à un ancien comme Didier en lui reprochant de n'avoir jamais connu les "galères" et les difficultés de l'emploi et de n'avoir pas d'excuse, en quelque sorte, pour avoir accepté de travailler en ligne alors que le marché de l'emploi était encore relativement facile. Cette différence d'expérience donne une résonance différente, dans les deux générations, au discours de la direction sur ce thème.

## **RENOUVELLEMENT DEMOGRAPHIQUE ET REFORMES D'ORGANISATION**

L'examen des distinctions entre jeunes et anciens parmi les monteuses amène à étudier de façon spécifique le rôle d'une perspective de longue durée dans les références identitaires et dans les relations entre opérateurs. L'examen des trajectoires d'ouvriers de plusieurs équipes montre que les parcours professionnels des monteuses ne correspondent pas tous à une stagnation ou bien à une promotion en tant que polyvalents et que monteuses. Une proportion importante des monteuses âgées a connu un parcours professionnel tourmenté, avec une promotion suivie d'une régression : environ un tiers d'entre eux, soit autant que de promus. Dans la majorité de ces cas, il est difficile de dissocier les raisons individuelles des effets du resserrement des perspectives de promotion, ou de la simple mobilité interne à l'atelier.

Au fil des enjeux et des événements, des combinaisons se nouent donc parmi les opérateurs sur la chaîne et autour d'elle. Ces combinaisons,

par leur renouvellement, suscitent des références identitaires qui tendent à s'inscrire dans la durée, et à agglomérer différents niveaux de relations. Ainsi, dans la vision du travail proprement dit, les références ne sont pas toujours les mêmes. Surtout, le rapport à l'entreprise n'est pas superposable à celui qu'entretiennent les opérateurs avec le travail proprement dit. Ce type de distinction apparaît, par exemple, de façon toujours frappante lors des élections professionnelles ou à l'occasion de grèves. Dans ces situations, certains opérateurs manifestent une relation à l'entreprise que leur attitude au travail ne laissait guère présager.

La composition des pôles identitaires parmi les ouvriers des lignes de montage met en question, de façon mêlée, l'organisation du travail, l'agencement de la relation salariale et la composition démographique.

Compte tenu de la structure atypique des âges du personnel de l'usine, les années à venir soulèvent le problème d'une sorte de transition démographique. Il s'agit tout d'abord de savoir dans quelles conditions les anciens vont achever leur période d'activité professionnelle. Ils ont connu une histoire en deux temps. Embauchés durant les années 1970, ils ont pris leurs repères et leurs perspectives dans cette période faite d'embauche facile et d'heures supplémentaires, de main d'œuvre courtisée et de mobilité professionnelle. La pénibilité du travail en chaîne était alors pensée comme temporaire et trouvait ses compensations. Les années 1980-1990 leur ont apporté le vieillissement sur pied, le chômage technique – indemnisé – et les désillusions professionnelles. L'immobilisation des trajectoires en poste sur chaîne et la stagnation professionnelle que connaît la génération majoritaire sur la fin de sa carrière appelait des solutions nouvelles. Or jusqu'à une période récente, les projets et réflexions sur l'organisation dans l'usine négligeaient le poids de ces problèmes. Les préoccupations ergonomiques ont pris une importance croissante et font l'objet de plusieurs initiatives de la part des responsables de Peugeot-Sochaux, seuls ou en concertation avec des partenaires sociaux. Ces efforts ont toutefois du mal à dépasser voire à suivre la progression des restrictions médicales et autres difficultés au travail parmi ces ouvriers anciens.

On voit au contraire se juxtaposer des rigidités discordantes, comme le maintien des horaires en 2x8 et l'accumulation des jours chômés ; ou bien la réaffirmation des règles déterminant les charges de travail et le maintien des restrictions médicales dans un statut d'exception malgré leur nombre croissant. Il y a là un écart avec la démarche de Toyota : connaissant également un vieillissement – moindre – de son personnel, cette entreprise institue un allègement des charges de travail des ouvriers âgés.<sup>2</sup> C'est en fin de compte l'État et le financement public qui en France contribuent à répondre au vieillissement, considéré comme prématuré, des salariés en acceptant des plans de départ en préretraite permettant d'écourter leur vie professionnelle.

De leur côté, les jeunes trouvent dans l'usine des conditions favorables à leur promotion. Une fois dans la place, les jeunes disposent de plusieurs atouts spécifiques : leur formation, la sélection qu'ils ont traversée, leur fraîcheur au travail, leur caractère très minoritaire et les encouragements de leur maîtrise qui se traduit déjà par quelques postes de polyvalent ou de moniteur. De plus, ils sont peu nombreux à briguer les places qui se libèrent. En consolidant les jeunes en groupe de confiance destiné à la promotion, les responsables peuvent céder à cette démographie conjoncturelle. Ils prennent alors des risques pour l'avenir : les trentenaires, dont la promotion est menacée, ont au moins vingt ans d'activité professionnelle à accomplir et risquent de renforcer le groupe des mécontents. De même, les jeunes moniteurs risquent de ne plus guère progresser, pendant les décennies qu'il leur reste à travailler, et de bloquer eux aussi les routes de la promotion à leurs successeurs, les jeunes à recruter durant la prochaine décennie, d'autant que nombre de postes d'agent de maîtrise sont destinés à de jeunes diplômés.

Par ailleurs, la conjoncture actuelle particulièrement favorable au démarrage de carrière des jeunes risque de ne durer que quelques années. En effet, les départs de monteuses vont devenir massifs dans quelques années, lorsqu'ils vont concerner les cohortes nombreuses de salariés. En fait, c'est un renouvellement profond du

personnel qui s'annonce pour les années à venir. Les cohortes d'anciens arrivant à l'âge de la retraite ou de la préretraite sont parmi les plus nombreuses dans le personnel et dans les dix prochaines années, la moitié du personnel devrait quitter l'usine.<sup>3</sup> Leur départ signifiera donc l'effritement rapide du bloc des anciens, hégémonique dans l'ambiance actuelle. De plus, pour la première fois depuis près de vingt ans, cette hémorragie devrait être en partie compensée par une reprise durable de l'embauche, dont l'importance dépendra de la configuration que la direction de PSA donnera au site de production de Sochaux. Il s'annonce donc un renouvellement qui modifiera profondément non seulement les proportions entre les différentes générations mais aussi les compositions identitaires parmi les ouvriers. En effet, si les anciens resteront sans nouvelles perspectives, les jeunes vont se trouver rapidement plus nombreux. Leur recrutement sera peut-être moins sélectif qu'aujourd'hui. Surtout, leur espoir d'obtenir rapidement une promotion risque d'être beaucoup plus difficile à satisfaire, et une partie d'entre eux, peut-être la majorité, aura pour seule perspective de travailler en ligne durant des décennies.

Concernant l'organisation du travail proprement dite, les orientations de l'usine s'inscrivent dans la continuité des principes de rationalisation, y compris placés sous inspiration japonaise. Le Centre de Sochaux entretient pourtant dans plusieurs de ses ateliers des formes d'organisation fondées sur un travail enrichi, sur une autonomie relative des opérateurs et sur des temps de cycle longs, parfois d'une à deux heures. C'est le cas dans l'atelier de câblerie où des ouvrières composent des faisceaux électriques entiers sur des postes fixes ou bien dans celui d'habillage des moteurs où l'on voit des opérateurs manœuvrer à leur rythme les chariots filoguidés supportant les moteurs qu'ils préparent. Par contre, sur les lignes d'assemblage de MV et de HC, le classicisme l'emporte, y compris dans le nouvel atelier d'assemblage final mis en activité en mai 1999 qui, outre des installations et convoyeurs modernes, prévoit le doublement de la vitesse de défilement des caisses et la division par deux des temps de cycle pour les opérateurs. Une telle accentuation de la répétitivité

<sup>2</sup> Koïchi Shimizu, *Le toyotisme*, Paris, Éditions La Découverte, 1999, 120 p.

<sup>3</sup> Au 31/08/1997, 53,4% des ouvriers de Peugeot-Sochaux a plus de 46 ans.



des tâches est renforcée par une intensification des études de poste afin de réduire les opérations non directement productives, en particulier les temps de déplacement. Elle s'accompagne d'une diffusion de la polyvalence et d'une mobilité accrue entre postes destinée à compenser l'appauvrissement du travail et les risques, physiologiques et mentaux, entraînés par la répétition accentuée des opérations en même temps qu'elle vise à donner de la souplesse aux collectifs de travail.

Par ailleurs, un projet de recomposition des collectifs, engagé à l'échelle de l'entreprise entière, accompagne cette modernisation : la transformation des équipes classiques en UEP, *Unités Élémentaires de Production*. Celle-ci vise à renforcer la cohésion et l'autonomie du collectif de base.

Ainsi le responsable de cette UEP voit se renforcer ses attributions en matière de gestion des hommes, d'équipement, des relations avec les services de ressources humaines, d'entretien, d'outillage ou de la qualité, tous désignés comme fonctions d'appui. Au sein de l'UEP, le projet vise à modifier les relations hiérarchiques par le renforcement de la communication interne, par la distribution de certaines responsabilités parmi les

monteurs et par une animation de type participatif. Par ailleurs, la coopération, la polyvalence et la mobilité sont stimulées au sein du collectif. La référence aux réformes engagées chez Renault est explicite, et permet, dans ce cas comme dans d'autres, de reformuler des projets de management participatif déjà impulsés dans l'usine, sans grand succès, notamment à l'occasion de l'atelier d'Habillage Caisse.

Quoi qu'il en soit, une clé importante de l'avenir de la relation salariale dans cette usine sochaliennaise réside dans la réanimation d'un courant de promotion, ou tout au moins de mobilité professionnelle parmi les ouvriers. Sans cette mobilité professionnelle et sociale, le management participatif risque fort de s'essouffler, d'apparaître comme sans enjeu et incapable d'enrayer le renouvellement des déceptions et la formation de nouveaux désabusés, tant les critères actuels de promotion favorisent la performance et la jeunesse, à ancienneté équivalente. Les fondements de l'organisation du travail sont difficiles à contourner. Ils peuvent difficilement perdurer, en se renouvelant, si les emplois qu'ils suscitent ne sont pas perçus comme temporaires par les ouvriers qui les occupent.

*Nicolas Hatzfeld et Jean-Pierre Durand*  
*Université d'Evry*