

Projet industriel et organisation qualifiante

Tensions, compromis et apprentissage des acteurs

par Damien Brochier

Au début des années quatre-vingt, une société envisage la construction d'une nouvelle unité de production industrielle. Les principaux acteurs engagés dans le projet développent alors différentes stratégies qui révèlent des divergences de fond sur la conception de l'homme au travail. Le « social », inscrit au cœur du projet, recouvre quatre significations distinctes qu'un consensus apparent ne suffit pas à masquer et les tensions se multiplient. In fine, il ressort qu'un processus d'apprentissage collectif d'une organisation qualifiante ne peut aboutir sans une réelle instance de pilotage.

Les écrits et les débats sur l'organisation qualifiante, au-delà de leurs différences, se rejoignent généralement sur un point : celui de se situer dans le cadre d'une réflexion critique sur les modèles d'organisation existants, marqués par l'emprise de la logique taylorienne-fayolienne¹. Ils prennent appui pour cela sur des observations menées dans un certain nombre d'entreprises considérées comme étant déjà engagées dans un tel processus de changement de leur organisation². Tout en se situant dans cette lignée, la visée du présent article est légèrement différente. Il s'agit en effet de se placer en amont de l'analyse des caractéristiques d'une organisation qualifiante, pour s'interroger sur les logiques d'acteurs qui vont rendre possible ou au contraire empêcher l'inflexion de la trajectoire d'une entreprise dans cette direction. On rejoint dans cette optique une série de travaux développés au cours des années quatre-vingt-dix, dont la

caractéristique commune est d'analyser le déroulement de projets industriels³.

Le soubassement empirique de cette réflexion⁴ est

³ Midler, 1993 ; Latour, 1992 ; Du Roy et Mahieu, 1997 ; Thuderoz, 1997.

⁴ Les données sont extraites d'une étude réalisée au LEST-CNRS à Aix-en-Provence, sous la direction d'Alain d'Iribarne. Qu'il soit ici remercié pour nous avoir guidé dans ce travail, et suggéré le thème du présent article.

Damien Brochier est chargé d'études au Céreq. Ses travaux portent sur les transformations du système français de formation professionnelle continue. Il a notamment travaillé sur l'entreprise formatrice, les formations en alternance, les politiques publiques et les organismes paritaires. Il vient de publier avec Antoine Richard : « *Etre élève et apprenti : une expérience originale d'alternance dans l'enseignement professionnel* », CPC-Documents, n° 98-2, 1998. À paraître en octobre 1998 : « La formation dans l'entreprise : un vecteur potentiel d'apprentissage collectif du changement », in Cros (dir.), *Dynamiques du changement en éducation et en formation*, éd. INRP-IUFM de Versailles (collection Horizons pour la formation).

¹ Voir notamment les travaux de Zarifian et de l'équipe du LATTs.

² Par exemple, Amadiou et Cadin, 1996 ; Millot et Rouleau, 1991.

constitué par l'analyse des stratégies des principaux acteurs ayant contribué à la phase de définition du projet de construction d'une nouvelle unité industrielle d'une société appartenant à un groupe français de l'industrie agroalimentaire⁵. Le fait de concentrer notre regard sur les logiques d'un nombre restreint d'acteurs constitue un élément central de notre raisonnement. En effet, corroborant en cela différents ouvrages portant également sur la gestion des projets industriels, nous considérons que le repérage des zones de tension et surtout des formes de compromis entre les « *acteurs-projets* » (ECOSIP, 1993), c'est-à-dire les individus en mesure de peser de manière directe sur les choix stratégiques à opérer au fur et à mesure de l'avancement d'un projet, constitue un élément essentiel pour comprendre le fondement des options finalement retenues. Dans le cas présent, l'analyse aura précisément pour but de pénétrer au cœur des processus décisionnels qui conditionnent la transformation d'une organisation « classique » en une organisation qualifiante. Comme nous le verrons, la compréhension de tels processus pourra utilement être enrichie par les rapprochements que nous opérerons avec certaines phases du projet de construction de l'usine Aluminium Dunkerque, remarquablement présenté et analysé dans un ouvrage récent (Du Roy et Mahieu, 1997).

La première partie vise à présenter les principales composantes du projet industriel étudié afin d'y positionner les acteurs amenés à prendre part aux choix stratégiques relatifs aux dimensions humaines et sociales. Dans un deuxième temps, l'analyse des stratégies de ces acteurs mettra en évidence l'existence de profondes divergences sur la conception de l'homme au travail et plus largement du « social » parmi ces concepteurs du projet. Ce constat conduira, dans une troisième partie, à élargir le propos, en montrant comment la perspective d'élaboration des bases d'une organisation qualifiante peut être mise en échec. Cela permettra *a contrario* d'identifier certaines règles de base sur lesquelles les acteurs doivent nécessairement s'accorder pour s'engager dans un processus de structuration d'une véritable organisation qualifiante.

⁵ Dans la suite du texte, pour identifier ces différents niveaux de la structure, nous emploierons pour le niveau supérieur le terme de « *groupe* », pour le niveau intermédiaire les termes de « *société* » ou d'« *entreprise* », et pour le niveau des unités de production celui d'« *usine* » ou de « *site* ».

LE CONTEXTE INITIAL : UN CONSENSUS APPARENT AUTOUR D'UN PROJET EXEMPLAIRE

Pour bien saisir le contexte dans lequel vont être retenues les options relatives à la gestion des ressources humaines et de l'organisation dans le projet, un aperçu de la genèse de cette opération est indispensable. La remontée aux sources du projet nous conduit au mois de mai 1980, au cours duquel l'entreprise inscrit explicitement dans sa stratégie industrielle le projet de création d'une unité de production industrielle entièrement neuve. Ce projet représente l'un des piliers de sa politique de restructuration, qui repose par ailleurs sur la fermeture ou la reconstruction progressive de la plupart de ses 12 sites de production. Une telle perspective s'inscrit au cœur d'une période au cours de laquelle de nombreuses entreprises françaises s'engagent également dans des stratégies de restructuration de leurs activités.

À la suite de cette décision portant sur l'enveloppe initiale du projet qui fixe ses principales composantes (la surface de terrain occupée, la capacité de production, les effectifs prévus et le coût de l'investissement), celui-ci va être progressivement « approprié » par les différentes directions fonctionnelles de l'entreprise. Pour bien comprendre la nature de ce processus d'appropriation, deux éléments doivent être mentionnés.

Le premier concerne l'absence de références récentes de la société en matière de construction de « grosses » usines. Son expérience dans la décennie passée réside en effet quasi exclusivement sur des extensions d'usine ou des créations d'unités de « petite » capacité. Cette situation est à l'origine du recrutement de plusieurs cadres fonctionnels en 1980⁶. Embauchés pour combler les déficits de compétences de l'entreprise dans le domaine des méthodes industrielles, ceux-ci vont se saisir du projet de construction de la nouvelle usine comme d'un moyen de poser les bases d'une nouvelle « *identité industrielle* » pour la société. La nouvelle unité doit être à leurs yeux représentative d'un nouveau concept d'usine associant à l'objectif de respect des exigences technico-économiques de base un certain nombre d'autres dimensions peu prises en compte dans les réalisations antérieures

⁶ Ils vont occuper les fonctions de directeur industriel (nouvelle direction dans l'entreprise), de directeur recherche-développement et de directeur technique.

comme l'amélioration des conditions de travail ou la qualité architecturale des installations, ce dont témoigne l'un d'entre eux : « *Il est clair que, dans notre esprit, nous voulions faire une belle usine. On était frustrés, depuis qu'on était rentrés dans l'entreprise, de trouver des usines qui, extérieurement, étaient pas extraordinaires* ».

Un deuxième élément pèse sur la définition des objectifs du projet. Il concerne le statut particulier accordée à la dimension humaine et sociale dans le groupe industriel dont fait partie l'entreprise initiatrice du projet. Véhiculée depuis le sommet de l'entreprise, à travers les discours et les écrits de son président directeur général, une philosophie particulière de la performance économique irrigue la plupart des décisions stratégiques. Elle repose sur le fait d'associer systématiquement à la gestion des technologies les questions liées au contenu du travail et aux relations sociales. Les membres des directions et de l'encadrement des différentes sociétés du groupe sont ainsi constamment incités à trouver des solutions pour maîtriser le changement technique « *en évitant les ruptures sociales* ».

Ces éléments de contexte expliquent largement la manière dont le projet va acquérir un statut d'exemplarité au sein de la société. En étant à la fois faiblement ancré sur des expériences passées, et fortement chargé d'innovation⁷ par les acteurs chargés de participer à sa définition, le projet va progressivement prendre la forme idéale de « l'usine du futur », en intégrant les objectifs propres à chacun des protagonistes impliqués. Il constitue à ce stade « *un bon échangeur de buts* », c'est-à-dire une représentation encore suffisamment floue pour permettre à des porteurs d'intérêts différents de le considérer comme un projet commun (Latour, 1992). Quatre enjeux sont, à ce premier stade d'avancement du projet, clairement repérables.

Un **enjeu technique** est perceptible à travers la volonté des responsables de la direction de concevoir une usine qui serve de « vitrine technologique » à la société et au groupe. Il se matérialise à travers l'objectif d'une automatisation maximale de la production, couplé à la recherche d'une forte élévation des normes de propreté par la maîtrise des technologies appropriées. L'expression de « *l'usine la plus grande*

et la plus moderne du monde » dans son domaine d'activités va devenir ainsi d'un usage courant dans les écrits et les discours relatifs à ce projet.

Le projet comporte également un fort **enjeu humain et social**. Il est en effet prévu dès l'origine que les 230 salariés de la future unité de production seront pour une large part issus du personnel d'une usine de la société distante de 25 kilomètres, fabriquant les mêmes produits, et dont la fermeture est programmée conjointement au démarrage du nouveau site. Ce choix de faire jouer une logique de marché interne, qui porte la marque de la politique sociale spécifique du groupe, comporte des conséquences en termes de mise en œuvre d'une procédure lourde de transfert et de formation du personnel.

Le projet est aussi porteur d'un enjeu **sociotechnique**.

Il intervient en effet au moment où une collaboration de plusieurs années entre une équipe de consultants en organisation et des cadres issus de plusieurs sociétés du groupe est en train d'être formalisée dans un guide méthodologique définissant des règles de « *conduite "enrichie" des projets industriels* ». S'appuyant sur des expériences menées sur différents sites, ce référentiel met en application les principes déjà éprouvés du courant sociotechnique, qui reposent sur l'idée centrale de « *traiter dans*

leur interdépendance les choix sociaux et les choix techniques », et plus précisément « *d'utiliser toutes les opportunités du changement technique pour moderniser en même temps l'organisation : qualifications, système hiérarchique, organisation du travail...* ». La perspective de ces acteurs est d'utiliser le projet comme un moyen de tester à l'échelle d'une usine entière des principes mis en œuvre jusque là de manière partielle sur des bouts de séquences productives. Elle rejoint pour une part les attentes des directeurs fonctionnels nouvellement recrutés qui veulent mettre l'accent sur le caractère exemplaire de cette réalisation.

*Les membres
des directions et de
l'encadrement des
différentes sociétés
du groupe sont ainsi
constamment incités
à trouver des solutions
pour maîtriser
le changement
technique « en évitant
les ruptures sociales ».*

⁷ Le terme d'innovation doit être lu ici dans le sens simple d'une action visant à introduire des éléments nouveaux, encore inconnus, dans une chose établie (définition du *Petit Robert*).

Enfin, plus que pour tout autre projet, la nouvelle usine correspond à un **enjeu financier** important pour l'entreprise. La direction financière a donc procédé dès l'origine à une première estimation du coût global de l'investissement, et des délais de réalisation. Elle entend veiller à limiter au maximum les dérives possibles par rapport à ces références initiales, en demandant la justification du bien-fondé d'éventuels dépassements.

Au début de l'année 1982, soit près de deux ans après sa première formulation, le projet de construction d'une nouvelle usine apparaît désormais doté d'une représentation multidimensionnelle, qui en fait un objet fortement mobilisateur au sein de l'entreprise. Mais ce degré de conceptualisation contraste singulièrement avec l'engagement de procédures concrètes permettant la confrontation organisée des différents enjeux dont il est porteur. La gestion des hommes apparaît notamment très peu outillée, alors même que la question de son articulation avec les autres dimensions du projet se pose à deux niveaux : comment relever le pari d'une forte modernisation technique avec un personnel issu d'un contexte industriel traditionnel ? Quels choix opérer en matière de conditions de travail pour faire évoluer le rapport organisationnel⁸ existant ?

Ces questions vont progressivement se dénouer à partir du premier semestre 1982 avec la désignation en interne d'une équipe-projet de trois membres et le choix d'un cabinet d'ingénierie chargé d'assister le maître d'ouvrage (c'est-à-dire le groupe) pour l'ensemble des phases d'études. C'est à l'occasion de la mise en action de ces acteurs que va véritablement s'opérer la mise en compatibilité des objectifs sociaux, techniques et organisationnels du projet.

La recherche que nous avons menée nous a permis d'identifier et d'étudier un lieu spécifique au sein duquel se sont cristallisés les débats sur ce thème. En effet, entre l'automne 1982 et l'été 1983, au cœur de la période où se réalisent les différentes études de conception (voir encadré ci-contre), va être réunie régulièrement, à l'initiative d'un membre de la direction de la société, une commission chargée de « définir un cahier des charges en matière humaine et

⁸ Par rapport organisationnel, nous entendons les rapports sociaux d'autorité (rapports hiérarchiques) et de coopération (rapports entre salariés de même niveau hiérarchique) qui fondent la stratification hiérarchique et fonctionnelle de l'entreprise. Voir Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J. (1982), p. 99.

Les étapes habituelles d'un projet industriel

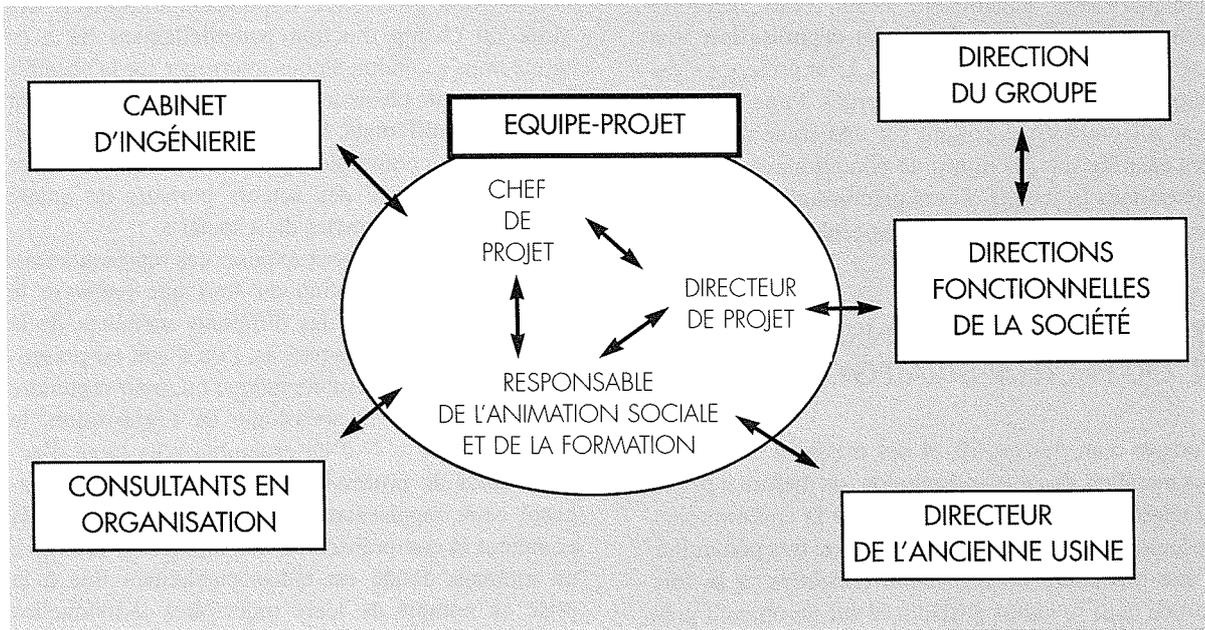
Pour les spécialistes d'ingénierie industrielle, la réalisation d'un investissement industriel est « découpée » ordinairement en plusieurs phases successives. Celles-ci constituent un référent commun pour l'ensemble des acteurs qui participent directement ou indirectement à un projet. Pour bien comprendre les différentes phases à travers lesquelles s'est développé le projet de construction étudié, nous avons choisi de reproduire un extrait d'un ouvrage présentant de manière synthétique les différentes procédures qui jalonnent le développement d'un projet industriel standard (Hunault, Roy et Tubiana, 1985).

« Un projet industriel commence par des **études de faisabilité** (ou pré-études): étude de marché, étude des procédés disponibles, étude de rentabilité, étude de faisabilité technique. Au terme de ces études, la décision est prise par l'investisseur ou maître d'ouvrage sur la base de ce qu'on appelle la plupart du temps un dossier d'ouverture de crédit. S'il s'agit d'un gros investissement (nouvel atelier ou nouvelle usine), on décidera alors soit de mener soi-même les **études de conception**, soit de les sous-traiter à une société d'ingénierie. Si cette société prend en charge non seulement les études mais aussi la passation des marchés, le contrôle des réalisations et la réception, on dira qu'elle assure la maîtrise d'œuvre. Les études de conception se subdivisent elles-mêmes en plusieurs phases : avant-projet sommaire, avant-projet détaillé, projet.

La **passation des marchés** ou phase d'approvisionnement consiste à établir les spécifications techniques, à mettre en concurrence différents constructeurs ou entreprises de travaux et à négocier les contrats.

Suit une phase de **réalisation** qui commence par le génie civil et le bâtiment et s'achève avec l'implantation des équipements. Elle donne lieu, en final, à une réception, suivie d'une mise en service ou **démarrage**. »

Schéma 1
Les acteurs du projet



sociale ». Pratiquement, cette commission va centrer ses travaux sur deux objectifs. Ses membres vont d'une part définir les détails de la stratégie de transfert du personnel de l'ancienne à la nouvelle usine. Ils vont d'autre part décider des choix à opérer dans le projet pour améliorer les conditions de travail, dans le cadre d'une démarche sociotechnique ⁹.

Un intérêt majeur de ce collectif réside dans sa composition. Celle-ci reflète en effet la diversité des compétences mobilisées pour assurer la réussite du projet (schéma 1). En font partie d'abord les trois membres de l'équipe projet pluridisciplinaire désignés quelques mois auparavant pour assurer le pilotage de l'opération. Chacun d'entre eux possède un profil caractérisé par une forte expérience dans un domaine particulier de la gestion industrielle, mais surtout par sa complémentarité avec les autres profils. Ainsi, le **directeur de projet** chargé de la responsabilité globale de la conduite du projet, possède une forte ancienneté au sein de la société (15 ans) et

une expérience de plusieurs années de directeur d'usine. Il est assisté dans sa tâche par un **chef de projet**, responsable des aspects techniques de la construction de l'usine, en particulier au plan du suivi de l'ingénierie et des rapports avec les fournisseurs d'équipements. Il a intégré le groupe seulement trois ans auparavant, mais il possède une expérience préalable d'une dizaine d'années chez un fournisseur d'équipements de procédé et d'automatismes. Enfin, la **responsable de l'animation sociale et de la formation** est issue de la direction des relations humaines et sociales de la société, au sein de laquelle elle exerçait une fonction de conseil interne en formation-communication. Sa mission consiste à élaborer des stratégies de communication et de formation adaptées, dans la perspective du transfert du personnel. Elle a également vocation à réfléchir à l'amélioration des conditions de travail sur le nouveau site.

Aux côtés des membres de cette équipe-projet, participe également aux échanges le **directeur de « l'ancienne usine »**, ayant à ce titre en responsabilité l'organisation de la négociation avec les représentants du personnel à transférer à terme sur le nouveau site. Son expérience récente d'élaboration d'une

⁹ On trouve dans le projet Aluminium Dunkerque une procédure très proche, à savoir un comité de pilotage chargé de définir « un cahier des charges de l'organisation visée » (voir Du Roy et Mahieu, 1997, chapitre 3).

démarche de participation des salariés à un projet de conception d'une usine dans une société concurrente a beaucoup compté dans son recrutement à ce poste quelques mois auparavant. Enfin, deux membres d'un **cabinet de consultants en organisation** sont associés à ce travail de réflexion. Leur présence s'explique par le fait qu'ils sont chargés d'une intervention sociotechnique portant sur une étude du travail des salariés sur des lignes de conditionnement existantes dans la société. Leurs préconisations sont susceptibles d'être directement réinjectées dans le projet en cours.

LE SOCIAL, SIMPLE INSTRUMENT OU FACTEUR STRATÉGIQUE ?

Compte tenu des profils et des missions de chacun des membres de cette commission, on mesure *a priori* l'intérêt heuristique de l'examen de la confrontation de leurs points de vue dans le contexte très particulier d'une procédure de régulation collective, à la fois bornée dans le temps et finalisée sur un objectif précis de clarification des objectifs humains et sociaux de l'opération. Une telle analyse nous semble nécessaire à un double titre. Elle peut permettre d'abord d'examiner comment un discours d'entreprise fédérateur sur l'articulation entre l'économique et le social est approprié par des acteurs confrontés à la réalité de sa mise en œuvre « sur le terrain ». Mais surtout, elle peut nous aider à comprendre la manière dont s'élabore un « *compromis sociotechnique* » singulier (Latour, 1992), dont la configuration va rendre possible ou au contraire écarter la perspective de développer sur le nouveau site une organisation qualifiante. On trouve dans les différentes « histoires » des projets industriels, et notamment celui consacré à l'usine Aluminium Dunkerque, de multiples exemples de ce type de débats au cours desquels s'organise la confrontation entre des acteurs porteurs de rationalités différentes.

Le mode de restitution de notre travail est issu d'un constat fait au cours des investigations ¹⁰, selon lequel les différents acteurs impliqués utilisaient fréquemment le terme de « social » sans en définir précisément les contours. On a pu en déduire en première

¹⁰ La commission s'est réunie 10 fois en 9 mois. Nous avons eu accès à l'ensemble des comptes rendus officiels de ses travaux. Les données recueillies ont été complétées par des entretiens avec presque tous ses participants.

re instance qu'on se trouvait face à un terme générique désignant l'ensemble des opérations gestionnaires se référant à la gestion des hommes dans la communauté productive. Cependant, le caractère très vaste du champ d'action potentiellement lié à ce terme nous a conduit à nous interroger sur la possible coexistence de plusieurs sens du « social », portés par des acteurs différents. L'analyse a permis finalement de définir la commission précitée comme un espace de rencontre entre des acteurs porteurs de quatre représentations distinctes du « social ».

La méthode retenue pour exposer ces représentations repose sur la description du sens que recouvre le « social » aux yeux des différents membres de la commission. Dans chaque cas, l'un d'eux est présenté comme la figure emblématique ou, pour reprendre un terme utilisé en sociologie de l'innovation, le « *porte-parole* » ¹¹ d'un ensemble plus large d'acteurs dotés de professionnalités similaires et partageant cette représentation. On veut montrer par là comment la compréhension des logiques d'acteurs à un moment donné est indissociablement liée à la prise en compte de leurs trajectoires individuelles mais aussi et surtout à la prégnance des règles qui structurent l'identité de leur milieu professionnel de référence, que nous synthétiserons dans un postulat de base. On est ici très proche d'un point central de la méthode analytique proposée par M. Crozier et E. Friedberg pour comprendre les « *problèmes pratiques de décision* » au sein des entreprises. Celle-ci repose en effet sur la réalisation d'un « *inventaire des rationalités conflictuelles* » des décideurs « *qui se concrétisent et sont intégrés dans de multiples jeux organisationnels, ainsi que des micromilieus qui en sont porteurs* » (Crozier et Friedberg, 1977).

Le facteur humain sous l'emprise de la logique technique

Pour deux des membres de l'équipe-projet (le directeur et le chef de projet), le « social » est systématiquement défini comme un générateur de coûts qui peut être introduit dans le projet à condition de pouvoir en maîtriser au maximum les conséquences sur l'équilibre global du processus. L'approche sociotechnique prônée par la direction du groupe représentée à leurs yeux une méthode dont la finalité première

¹¹ Voir Latour, 1992, p. 43.

est « d'enrichir » le projet technique en juxtaposant aux contraintes techniques de base des contraintes spécifiquement liées au facteur humain. Si la commission représente pour eux un moyen de développer cette nouvelle approche, leurs angles d'attaque respectifs sont néanmoins différents.

■ Le social « sous contraintes » au cœur de la gestion du projet

Le **directeur de projet**, responsable de l'ensemble de la conduite du projet vis-à-vis de la direction de sa société et du groupe, considère que les contraintes « matérielles » qui pèsent sur le projet (délais, finances, aléas techniques, produits) constituent des limites à l'ambition d'une conception renouvelée de l'homme au travail. Il évalue donc le développement des perspectives humaines et sociales à l'aune de leur capacité à être maîtrisées facilement, c'est-à-dire à ne pas introduire de risque de dérive dans le projet. Cette prise en compte des risques potentiels de « dérapage » du social va se traduire concrètement par l'expression d'une stratégie précise dans ce domaine, qui trouve largement à s'exprimer au cours des travaux de la commission.

Elle repose notamment sur la réalisation d'une amélioration des conditions de travail quand celle-ci est justifiée et clairement établie. C'est le cas par exemple des propositions d'amélioration de l'ergonomie des machines de conditionnement, formulées par le cabinet de consultants en organisation, qui ont pour but de diminuer la charge physique et mentale du travail des opérateurs sur des points bien précis (par exemple les postes d'approvisionnement des machines). Elles correspondent à une démarche d'analyse ergonomique « classique », dont « *l'immense avantage [...] est qu'elle correspond à la demande de l'industrie qui veut des faits, des conseils précis, des résultats clairement démontrables et cela en un temps court sans déranger le travail industriel* »¹². Ce type de raisonnement nous amène à identifier une première représentation du social comme étant celle d'un **social sous contraintes**, qui peut être défini par le postulat suivant : *il existe dans le projet une hiérarchisation des contraintes qui conduit à placer l'intégration des données humaines et sociales dans une position de second rang par rapport à la logique technico-économique centrée sur la mise en fonctionnement d'un nouvel outil de production permettant*

d'atteindre les performances souhaitées. Cette représentation d'un social centré sur la transformation des ambiances physiques de travail et de la relation homme-machine renvoie globalement à un type d'acteur particulier que nous qualifierons d'**exploitant**. Derrière ce terme peuvent être rangés l'ensemble des acteurs d'entreprise directement chargés d'assurer la continuité de tout ou partie de la production. Les directeurs d'usine ou, à un niveau inférieur, les responsables des services opérationnels correspondent bien à ce type de profil. Ces hommes possèdent en commun un sens aigu de la gestion « sous contraintes » et à ce titre maîtrisent de manière relativement habile les situations de tension. En contrepartie, ils n'intègrent que très rarement dans leur stratégie des scénarii complexes dont ils ne peuvent saisir la portée immédiate, comme le note l'un des acteurs du projet : « *L'exploitant est un homme qui réagit aux incidents avec beaucoup d'astuce et d'habileté. Mais ce n'est pas un anticipateur. [...] Donc, par exemple, il a énormément de mal à penser qu'on va réfléchir à une organisation de façon anticipatrice, alors qu'on n'est pas dans la situation concrète de devoir affecter des tâches, organiser des gens, etc.* ».

■ Le social dépendant : une approche normative du facteur humain

L'analyse du projet fait apparaître une deuxième représentation du social, fortement connectée à la première. Celle-ci se fonde sur un postulat constituant une version plus radicale du précédent : *la réussite du projet dépend d'abord de la capacité de l'entreprise à relever les défis techniques qu'elle s'est fixés, et les actions dans le domaine humain et social sont acceptées à la condition de s'intégrer au cadre standardisé de réalisation du projet technique.* On parlera alors d'un **social dépendant** pour qualifier cette représentation très normative qu'ont un certain nombre d'acteurs de la place des hommes dans la dynamique industrielle.

Au sein du projet, l'acteur correspondant à ce profil est le **chef de projet**, chargé en particulier de la supervision des rapports avec l'équipe d'ingénierie venue en assistance au maître d'ouvrage pour réaliser l'ensemble des études techniques préalables à la construction. Cette personne va en effet réaliser un travail particulièrement important pour rendre compatibles les données fournies par le cabinet de consultants en matière d'amélioration des postes de travail

¹² Wisner A. (1991).

de certaines machines avec la procédure très normalisée des étapes d'un projet de cette envergure.

Pour clarifier la place réelle accordée à la dimension sociale par cet acteur, nous allons détailler brièvement les parties de son activité précisément liées à l'intégration de l'étude réalisée par les consultants, telles que lui-même les présente : « *On s'est servi de beaucoup de choses faites par eux, et en particulier d'une étude qu'on leur avait confiée totalement, qui avait trait au conditionnement. Ils ont fait une étude sur les machines-types dans les usines existantes, avec une analyse détaillée (photos, vidéo, etc.) pour redéfinir sur ces machines-là les défauts des principales conditions de travail. Cette étude, on l'a intégrée totalement dans le cahier des charges d'appel d'offres des machines. [...] On a lu leurs documents et on les a traduits en termes de contraintes d'appel d'offres. C'était à la fois des choses très précises du genre bruit, ou des choses plus complexes à mettre en musique, comme par exemple un problème de plan de travail. [...] Le malheur, c'est qu'en face, les fournisseurs avaient certaines habitudes. On leur demandait des choses différentes ou difficiles [...] Alors ça les a conduits évidemment à sauter sur leurs chaises, parce qu'ils avaient pas l'habitude de recevoir un "pavé" comme ça [...] Certains fournisseurs nous ont dit : "Je ne veux pas répondre" ! [...] D'autres ont dit : "Non, c'est évident qu'il faut qu'on soit présents, et je fais le pari d'aboutir à un compromis intelligent". [...] Donc, on a trouvé des compromis. »*

Cette longue citation nous permet de mieux comprendre comment la représentation du social sous-jacente à cette activité du chef de projet est très voisine de celle évoquée précédemment tout en étant adaptée à son profil de **technicien**, ce terme servant ici à désigner un acteur dépositaire de la maîtrise d'une ou plusieurs des procédures techniques de gestion du projet. Le raisonnement sur l'évolution des hommes se fait ici aussi dans un cadre privilégiant l'analyse des postes de travail, mais en étant centré cette fois sur une optique bien précise : la mise en forme d'un certain nombre d'éléments relatifs à la place de l'homme assurant leur intégration dans le cadre très normatif de l'univers des méthodes de conception et des nouvelles technologies. Selon nous, c'est précisément la nature de ce processus de mise en forme qui caractérise le mieux cette représentation du social dépendant. Le social est effectivement pris en compte au cœur du projet technique, mais selon des critères presque entièrement fixés par les techniciens eux-mêmes !

La ressource humaine au cœur d'un nouveau projet d'organisation

D'autres membres de la commission sont porteurs d'une tout autre représentation du rapport entre le social et la technique. Pour eux, l'approche socio-technique constitue d'abord le principe d'action essentiel d'une nouvelle « philosophie gestionnaire » (Hatchuel et Weil, 1992) qui vise à constituer une alternative au modèle industriel existant, en plaçant l'évolution des hommes et des organisations au cœur de la dynamique économique.

*Le social stratégique,
tête de pont d'un nouveau
paradigme organisationnel*

L'opposition radicale entre les deux représentations précédentes et celle que nous allons exposer maintenant peut être mise en évidence à travers l'énoncé du postulat de base sur lequel repose sa légitimité : *en matière de gestion de projet, et plus largement à tous les niveaux de la vie de l'entreprise, il s'agit de concevoir la fonction humaine et sociale comme une fonction stratégique au même titre que les autres fonctions et en particulier la fonction industrielle.* Cette remontée stratégique des « ressources humaines » au sein de processus de gestion et de décision marqués par la prégnance de la seule rationalité économique définit les bases de ce que nous appellerons un **social stratégique**. Celui-ci renvoie plus profondément à la volonté de bousculer la hiérarchie classique de traitement des contraintes énoncée plus haut en introduisant un véritable projet d'organisation multidimensionnel.

C'est cette connexion de l'organisation à la dynamique sociale qui constitue à notre sens le cadre commun des différents acteurs porteurs de la représentation d'un social Stratégique. Ceux-ci peuvent être identifiés par un label d'**animateurs socioindustriels**¹³. Au sein de la commission corres-

¹³ Nous avons élaboré une telle expression à partir de la notion de **reconstruction socioindustrielle** que nous définissons comme l'articulation spécifique, au niveau d'un site industriel, entre un ensemble de transformations technico-organisationnelles (arrivée de nouveaux matériels, etc.) et les différentes procédures socioorganisationnelles (plan de formation, nouvelle grille de classifications, etc.) qui permettent au personnel d'évoluer et de se repositionner au sein de cet espace en mutation (Brochier, 1993, p. 102).

pondent à tels profils la **responsable de l'animation sociale et de la formation** ainsi que les membres du **cabinet de consultants en organisation**. Ces derniers ont eu l'occasion d'expliciter concrètement leur « philosophie » dans un document utilisé comme argumentaire lors d'une phase précise du projet. Ce texte porte sur la « manière de travailler à l'élaboration de solutions vraiment sociotechniques : [...] Des solutions sociotechniques sont des solutions construites sous double contrainte **sociale** (ou organisationnelle) et **technique**. Si l'organisation n'est que le résidu ou la marge de manœuvre qui reste quand on a pris en compte les contraintes techniques, ce n'est plus sociotechnique. Il faut donc que les objectifs d'organisation pèsent d'un **poids égal** et soient pris en compte simultanément, comme des défis à l'imagination créatrice des techniciens, comme le sont déjà ceux du marketing ou de la qualité. »

Le social participatif, garant de la paix sociale et d'une motivation individuelle et collective

De la même manière que le social dépendant constitue une forme dérivée du social sous contraintes, la dernière représentation du social que nous mettons en évidence peut être identifiée comme un volet du social stratégique. Elle repose sur l'idée centrale selon laquelle la modernisation de l'organisation au sein des projets industriels repose sur un choix de conservation du personnel existant et d'adaptation de ses capacités professionnelles. Ce double choix implique l'élaboration d'une procédure spécifique et exigeante de participation et d'implication du personnel dans la gestion du projet. C'est pourquoi on identifiera cette représentation par le terme de **social participatif**.

Le **directeur de l'ancienne usine** apparaît au sein du projet comme étant l'acteur le plus marqué par cette logique participative. La volonté qu'il exprime, à travers l'énoncé et la mise

en forme d'une stratégie sociale globale, de « faire du neuf » tout en essayant de conserver au maximum le potentiel humain existant confirme sa capacité à organiser un changement en suscitant l'adhésion des salariés en place ou, en tout cas, sans provoquer leur refus. En déclinant sur tous les tons les principes de l'animation et de l'implication du personnel, à travers un ensemble impressionnant de procédures (en particulier l'organisation de groupes d'études sur des problèmes liés au transfert et la réalisation de supports d'information par et pour le personnel), cet acteur va très largement contribuer à rendre acceptable le projet aux yeux de la majorité du personnel. Le terme de

Tableau 1
Quatre représentations du rôle du social dans la dynamique d'un projet industriel

Représentation du social	Figure emblématique	Profil professionnel	Principales caractéristiques
Social SOUS CONTRAINTES	Directeur du projet	Exploitant	* Amélioration des ambiances physiques au travail * Transformation du rapport homme-machine
Social DÉPENDANT	Chef de projet	Technicien	* Prise en compte des modifications des conditions de travail acceptables techniquement
Social STRATÉGIQUE	Responsable de l'animation sociale et de la formation et consultants en organisation	Animateur socioindustriel	* Traitement à égalité des objectifs humains et sociaux et des objectifs techniques * Intégration d'une réflexion multidimensionnelle sur l'organisation
Social PARTICIPATIF	Directeur de l'ancienne usine	Responsable des relations sociales	* Intégration des salariés à l'évolution de l'entreprise * Développement de procédures d'implication et d'animation sociale

Source : réalisation de l'auteur.

« désamorçage » qu'il utilise pour qualifier le fondement de sa stratégie de négociation avec les représentants syndicaux, peut être également appliqué au climat social d'ensemble qui va s'instaurer au sein de l'ancienne usine à l'occasion de ce transfert, ce dont rendent bien compte ces commentaires d'un ancien membre de l'équipe de direction de l'usine à son égard : « *Localement et à son niveau, il a fait volontairement une démarche sociale avec le personnel. Il revenait sans arrêt. Il essayait toujours d'expérimenter. [...] Il partait du principe qu'il faut d'abord écouter. Et puis il y avait une démarche en groupe qui enrichit beaucoup. [...] C'était devenu vraiment une forme de travail. Il y avait les groupes formels et plein de petits groupes informels dans le cadre du travail sur des solutions techniques* ».

Au vu de cet ensemble de pratiques, il apparaît clairement que la mission de cet acteur est tirée en grande partie vers le traitement de problèmes liés à la gestion du personnel. En ce sens on peut considérer que la représentation du social participatif se conjugue bien avec le profil professionnel de **responsable des relations sociales**. Cet exemple est là pour nous montrer qu'un tel profil n'est pas « réservé » aux titulaires officiels de ce titre au sein des organisations productives. Au contraire, on peut retrouver à tous les échelons de la grille hiérarchique des acteurs mus par une volonté similaire de faire de tout projet d'action une occasion de rompre la traditionnelle dichotomie entre concepteurs et exécutants.

■ UNE USINE PLUS HUMAINE... DANS ■ UNE ORGANISATION INCHANGÉE

Compte tenu de la diversité, voire de l'extrême hétérogénéité des représentations du social présentes par acteurs interposés au sein de la commission, il est nécessaire d'analyser la manière dont va s'organiser la confrontation entre ces points de vue. En effet, derrière l'élaboration d'un « *cahier des charges en matière humaine et sociale* » qui est la base de la constitution de ce collectif se profile en fait un enjeu à plus long terme : celui de la construction des règles de gestion du marché interne du futur site industriel. Dans un tel cadre, les débats portant sur l'organisation du travail et la stratégie de formation du personnel s'avèrent décisifs. Ils constituent autant de « *moments critiques* », à la fois supports de décisions structurantes pour la suite du projet et lieux d'expression et de mise en tension des jugements des différents acteurs (Thuderoz, 1997).

■ Changer le travail... ■ mais pas son organisation

La cristallisation des débats de la commission autour de l'organisation du travail va s'effectuer à propos de la prise de décision concernant l'utilisation des résultats de l'intervention sociotechnique du cabinet de consultants en organisation dans la conduite du projet. Pour bien comprendre le sens de cette intervention, on doit se référer aux termes même de la proposition de départ (voir encadré p. 92). Comme on le remarque, la prestation proposée est centrée sur une démarche d'analyse du travail des salariés sur les différentes machines composant les lignes de conditionnement, dans une double perspective. Il s'agit d'une part de rechercher une amélioration des conditions de travail des ouvriers du conditionnement en transformant le système « *homme-machine* ». L'analyse des conditions de surveillance du fonctionnement de chaque machine mais aussi et surtout des conditions d'intervention (en cas de défaillance ou pour approvisionner la machine) vont permettre « d'enrichir » le cahier des charges proposé aux fournisseurs en y intégrant un certain nombre d'exigences d'ordre technique ou matériel visant à diminuer la charge physique et mentale du travail des opérateurs. Il convient d'autre part de repérer les défauts dans les modes de fonctionnement collectif en raisonnant au niveau du système « *groupe-installation* »¹⁴. Le projet est ici plus ambitieux. Il repose sur l'identification des problèmes liés à chaque ligne de conditionnement prise dans sa globalité (c'est-à-dire les relations entre les différentes machines et les rapports entre les salariés qui les conduisent). Les constats réalisés sont utilisés pour formuler un certain nombre de propositions alternatives à l'implantation linéaire standard des machines. L'argumentaire produit par les consultants devant la commission établit que cette reconfiguration de l'espace de travail permettra une organisation du travail plus performante fondée sur la notion d'équipe, à la condition d'y associer un objectif d'évolution des hommes, notamment par la formation :

« *Au niveau de l'équipe de travail du conditionnement, l'objectif est ici de constituer une équipe de*

¹⁴ Nous empruntons ces deux qualificatifs des situations de travail à F. Boneu (1981) qui, à cette époque, signalait déjà la nécessité pour les entreprises de prendre en compte les conséquences du « glissement » d'un système à l'autre.

travail solidairement responsable de la bonne marche (performance, quantité et qualité) d'un sous-ensemble technique intégré (ou ligne de conditionnement). Pourquoi une organisation de type équipe ?

1) pour favoriser la polyvalence et la qualification et, par là, la responsabilité ;

2) pour augmenter la flexibilité de l'organisation face aux aléas : mobilisation de tous en cas d'incidents, par exemple ;

3) pour intégrer les évolutions possibles de l'automatisation et de la fiabilité de ces automatismes.

Pour atteindre cet objectif, il y a des conditions indispensables à remplir :

1° la structure de la main-d'œuvre (formation, qualification, polyvalence, encadrement, système d'information, etc.),

2° la conception des machines et l'implantation des commandes,

3° l'espace de travail et de l'implantation des équipements.»

La réponse apportée par le directeur de projet à cette double proposition va être tout à fait nette : si les suggestions de modification de certains critères de choix des machines (correspondant à l'objectif 1) vont être effectivement intégrées dans les stratégies d'achat du matériel de conditionnement, les propositions d'implantation non linéaire des lignes (correspondant à l'objectif 2) vont être par contre abandonnées « après études ». Cette différence dans l'utilisation des résultats issus de cette expertise sociotechnique nous amène à nous pencher sur les critères utilisés pour opérer la « sélection » entre les suggestions intégrables dans le projet et les propositions ne pouvant être retenues.

L'analyse du déroulement des travaux de la commission montre que les propositions des consultants ont été largement évaluées à l'aune du degré de « perturbation » des procédures de définition technique du projet. Ainsi, les propositions d'enrichissement des cahiers des charges-machines vont-elles apparaître finalement largement « acceptables » aux yeux de l'ingénierie et des fournisseurs, malgré les réticences de départ présentées plus haut. Elles s'intègrent en effet au sein d'une procédure technique très codifiée, qu'elles complexifient mais sans la remettre en cause. Le projet peut dès lors « s'humaniser » sans crainte de dérive majeure des objectifs techniques. La proposition d'implantation non linéaire des lignes de conditionnement présente quant à elle un tout autre « profil ». D'une part, elle se situe à un niveau de réflexion plus global qui tend à remettre en question

un certain nombre de dimensions intégrées par l'ingénierie comme étant la base de ce projet technique (en particulier la dimension du hall de conditionnement et la linéarité de chaque ligne). D'autre part, elle se caractérise par une « ouverture » sur de futures évolutions socioorganisationnelles, par nature difficiles à anticiper et à maîtriser. Les éléments formulés pour expliquer la non prise en compte de ces propositions peuvent être lus comme des moyens de parer à tout ce qui pourrait apparaître comme des risques de dérive par rapport aux contraintes existantes. Ainsi, derrière les causes apparemment « strictement » techniques avancées comme l'impossibilité de modifier le plan-masse (et donc la taille du hall) ou d'intégrer certaines contraintes d'agencement des machines émerge le souci de ne pas intégrer d'innovation organisationnelle au prix d'un alourdissement des études techniques, comme le montre ces propos

tenus par le directeur du projet : « Ici, on avait une contrainte, c'était les murs [...] Mais on en est arrivé à l'implantation des lignes non pas à cause des murs, mais à cause d'autres contraintes. Tout le monde a envie d'avoir des lignes en "U". Ca apporte un certain nombre d'avantages, sur le plan du fonctionnement : les gens sont plus près les uns des autres, l'entraide est plus facile... Quand on a dit ça, on passe aux incon-

véniants : les approvisionnements, comment on fait ? Les zones grises-zones blanches, comment on fait ? etc. Et on les remet en ligne ! ».

Mais surtout transparait au plan social un risque lié à une réflexion enrichie sur une nouvelle organisation : celui d'une harmonisation et donc d'un dérapage du niveau des qualifications des ouvriers du conditionnement, comme le révèle cet extrait du compte rendu de la réunion de la commission consacrée à la discussion sur l'implantation des lignes.

« - Mr X (le consultant) situe la portée du document ¹⁵. Il s'agit de montrer comment partir d'un choix d'or-

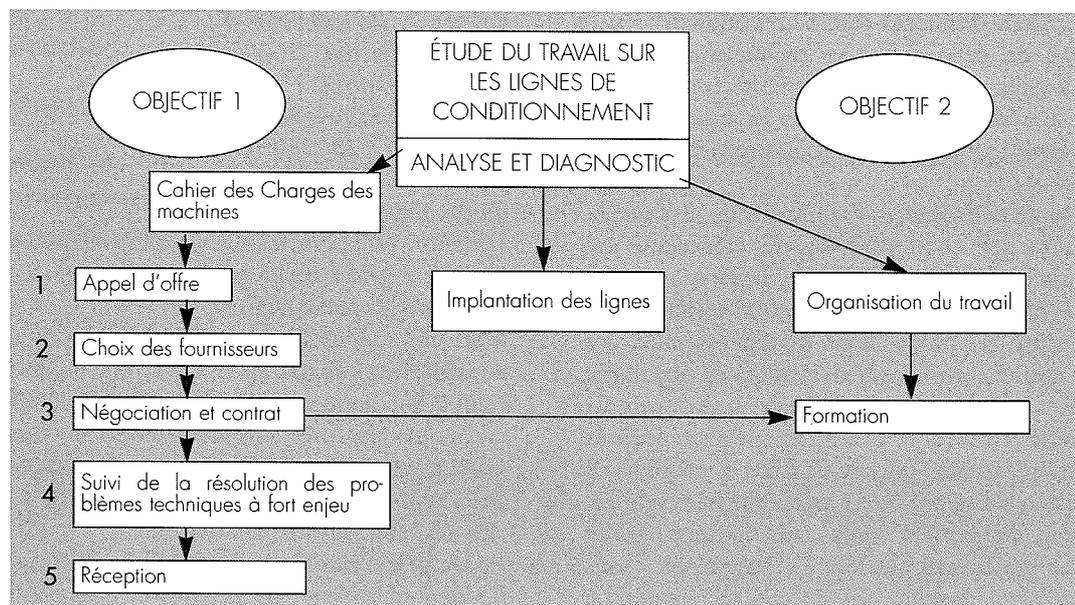
« Partir d'un choix
d'organisation
du travail pour
en déduire
l'implantation
des chaînes
et la configuration
du bâtiment ».

¹⁵ Il s'agit du document dont les principaux extraits sont présentés dans (l'encadré p. 92).

L'intervention sociotechnique : Objectifs de l'étude et portée de la démarche

OBJECTIF 1	OBJECTIF 2
<p>L'étude proposée et la démarche l'intégrant au projet vise :</p> <p>1 - à pouvoir intégrer aux appels d'offre des machines les contraintes ergonomiques et d'exploitation que l'on veut voir prises en compte par leurs fournisseurs ;</p> <p>2 - à pouvoir faire le choix des fournisseurs sur ces critères ;</p> <p>3 - à veiller à l'inscription de ces critères dans la négociation et les contrats d'achat ;</p> <p>4 - à pouvoir suivre les étapes de la conception technique des machines sur des points critiques repérés comme décisifs pour la résolution d'incidents ou de nuisances constatées ;</p> <p>5 - à pouvoir réceptionner les équipements sur les critères ergonomiques et de facilité d'exploitation.</p>	<p>L'étude proposée vise en outre deux autres sorties fortement liées entre elles :</p> <p>1 - un affinement des hypothèses d'implantation des lignes ;</p> <p>2 - une proposition détaillée d'organisation du travail des équipes de conditionnement.</p>

Pour atteindre ces objectifs, il nous paraît indispensable de mener une **étude du travail** sur des lignes de conditionnement existantes dans la société, représentatives des principaux matériels qu'on trouvera dans le projet (ou dans les appels d'offre aux fournisseurs potentiels).



Source : extrait de la première proposition d'étude sociotechnique sur le conditionnement réalisé par le cabinet en organisation.

ganisation du travail pour en déduire l'implantation des chaînes et la configuration du bâtiment.

- Le directeur du projet souhaite voir préciser le degré de polyvalence souhaité.

- Mr X voit, à terme, une polyvalence complète au sein d'un secteur de produit.

- Le directeur du projet s'inquiète de l'élévation des qualifications et des salaires qui en découlent et expose la situation actuelle : sur une chaîne de produits traditionnels actuelle, les qualifications sont les suivantes (en terme de coefficients) : K 175 sur la doseuse, K 145 sur la suremballeuse, K 135 sur l'encaisseuse, K 123 ou 135 à la palettisation. Harmoniser les coefficients coûtera cher. »

Ainsi, la double crainte de dérapage de la masse salariale et de transformation trop radicale des modes d'organisation existants conduisent le directeur de projet, en harmonie avec sa propre représentation du social et en accord avec la direction de la Société, à intégrer ces contraintes comme des données incontournables. Ses propos sont sur ce point tout à fait explicites : « Il y avait déjà le saut technique à faire. Donc, on n'a pas voulu faire en même temps un saut technologique et un saut organisationnel ». Ce faisant, il condamne toute velléité de construction d'un modèle dynamique et stratégique articulant qualification, formation et intégration à une nouvelle organisation.

■ Une formation sous tutelle et centrée sur l'adaptation

Concernant les choix opérés en matière de requalification et de formation du personnel, deux décisions de la commission vont baliser le terrain, en limitant fortement la portée future de la stratégie et des actions de formation.

Une première décision concerne la clarification des responsabilités en matière de formation du personnel. Au cours de l'ultime réunion de la commission va en effet être prise par le directeur industriel de la société, qui supervise le projet, la décision de placer le budget formation sous la responsabilité directe du directeur de l'ancienne usine. Sa décision est justifiée par le fait que, pour la première fois apparaît, à côté de l'objectif de gestion du transfert du personnel vers la nouvelle unité, une forte exigence de maintien d'un bon niveau de productivité au sein de l'usine existante. Cette dualité d'objectifs est à relier au contexte d'emballage du marché des produits

fabriqués par la société, qui dépasse largement les prévisions de croissance les plus optimistes et oblige désormais l'entreprise à faire tourner l'ensemble de ses usines à pleine capacité. Dans cette situation tendue, la formation du personnel de l'ancienne usine devient pour le directeur industriel un enjeu potentiel de développement du professionnalisme et d'amélioration à court terme des résultats industriels de cette unité. Une telle utilisation est jugée préférable à sa contribution à une préparation longue des hommes à un nouvel environnement productif.

Si l'intérêt économique d'une telle décision n'est pas contestable, il apparaît porteur de lourdes conséquences sur le positionnement de la responsable de l'animation sociale et de la formation, que celle-ci exprime en ces termes : « J'ai compris à ce moment là que je n'avais plus de marge de manœuvre [...]. J'appartenais à l'équipe-projet, en étant chargée d'intégrer les problèmes humains dans cette équipe, et j'avais la responsabilité du contenu d'un budget qui appartenait au directeur de l'ancienne usine ». La formation se voit désormais placée dans une situation ambiguë au niveau de l'acteur chargé initialement d'en définir les lignes directrices et d'en assurer le pilotage. Car, tout en restant formellement finalisée sur l'objectif d'une préparation des hommes au transfert, elle est dans le même temps placée « sous la tutelle » de la contrainte de résultats industriels et à ce titre perd son objectif spécifique de formation-projet.

Une deuxième décision, qui figure également dans les conclusions des travaux de la commission, vient illustrer parfaitement les conséquences de cette répartition des pouvoirs. Elle porte sur les conditions du transfert du personnel de l'ancienne vers la nouvelle usine, dont on a vu qu'il s'agissait d'un enjeu social fort du projet. La commission va sur ce point énoncer une règle précisant pour chaque individu les règles de son transfert dans la nouvelle unité : l'emploi de chaque salarié sera maintenu dans la nouvelle usine, mais pas forcément le niveau de qualification qu'il possédait dans son ancien poste ¹⁶. Cette règle fait de la requalification du personnel une composante subalterne du projet en impliquant clairement que l'action en direction du personnel privilégié

¹⁶ Concrètement, dans les cas de « déclasserment » (c'est-à-dire de reclassement à un poste de coefficient inférieur), une compensation de l'écart éventuel entre l'ancien et le nouveau salaire est prévue sous la forme d'une indemnité garantissant le maintien des ressources mensuelles.

giera la voie du transfert d'emploi « à tout prix » au détriment d'une activité plus volontariste centrée sur les modalités d'accès à un emploi transformé. « *L'accord sur les conditions de transfert* » qui sera signé au début de l'année 1984 entre le directeur de l'ancienne usine et les représentants du personnel entérine cette situation. En effet, la formation considérée comme nécessaire à mettre en œuvre dans le cadre du transfert concerne uniquement l'adaptation des salariés aux nouveaux équipements, et élimine de ce fait toute action d'élévation du niveau de formation générale ou toute autre forme d'apprentissage qui ne serait pas reliée très directement à la maîtrise du nouveau contexte productif. Cette formation adaptative est présentée de surcroît comme une procédure obligatoire dans le cadre du transfert, qui ne pourra donner lieu à aucune valorisation en terme de coefficient. On peut y voir la traduction gestionnaire d'un refus d'associer au projet toute perspective de construction d'un « saut qualitatif » pour le personnel de l'ancienne usine ¹⁷.

■ L'organisation qualifiante : contrainte ou enjeu de la gestion de projet

À l'issue de l'analyse des décisions de la commission en matière d'organisation et de qualification, on conçoit aisément que la perspective de structurer le marché interne de la future usine comme une organisation qualifiante ¹⁸ apparaisse finalement comme caduque. Si cette conclusion peut apparaître somme toute « classique » au regard des choix usuellement effectués par de nombreuses entreprises, elle n'en reste pas moins relativement déroutante dans le cas étudié. Il nous faut ici rappeler que cette opération se réalise au cœur d'un groupe industriel dont la réputation s'est bâtie pour une large part autour de sa capacité à intégrer les dimensions sociales et techniques en les mettant au service d'un accroissement de la performance économique. Dans un tel contexte, com-

¹⁷ Le terme de « saut qualitatif » est employé par analogie aux notions plus courantes de « saut technologique » ou de « saut organisationnel », souvent utilisées pour caractériser l'ampleur du mouvement nécessaire pour accéder au « nouveau modèle productif » (d'Iribarne, 1989).

¹⁸ Nous nous appuyons ici sur la définition suivante : « *Le propre d'une organisation qualifiante est d'établir et d'utiliser de manière volontaire et explicite, le lien étroit existant entre l'organisation du travail et les compétences professionnelles, dans une dynamique de développement* » (Sauret, 1989).

ment les différents acteurs, pourtant largement imprégnés par ce message, ont-ils été amenés à ne pas s'engager dans cette voie ?

Une première réponse est à chercher dans la compréhension fine de la stratégie du directeur de projet. Compte tenu de sa position, cet acteur va en effet se rendre compte très rapidement des difficultés majeures éprouvées par ses interlocuteurs de base (que sont notamment le cabinet d'ingénierie associé au projet et les différents fournisseurs d'équipements) pour intégrer les enjeux humains et sociaux du projet. C'est donc dans cette direction qu'il va orienter son action et celle des membres de l'équipe projet, comme l'illustrent par exemple ses commentaires relatifs à la phase de conception architecturale d'ensemble de l'usine : « *Un engineering ne s'occupe pas des problèmes des conditions de travail. Il essaie de faire le projet le moins cher possible. Mais c'était un choix délibéré de mettre en face de lui une équipe comportant un architecte habitué à traiter nos problèmes [...]. Cet architecte était imprégné des obligations qu'on avait d'intégrer les problèmes humains dans notre projet. J'avais des difficultés à imposer ses vues par rapport à l'engineering. Cela concernait tout ce qui consiste à simplifier la vie de l'homme au travail et qui com-*

plique la vie du technicien qui plante les machines. Par exemple, pour avoir des flux de matière les plus simples, l'engineering créait des impossibilités au niveau des flux de personnes alors que nous, on privilégiait les flux de personnes, et on considérait que c'était à la mécanique de faire le reste. Cela correspondait à notre volonté de mettre l'homme dans les meilleures conditions pour travailler et non pas de mettre les machines dans les meilleures conditions pour travailler au détriment de l'homme ». Loin d'être absente, la dimension humaine apparaît donc au cœur de la stratégie du directeur de projet, mais dans l'espace limité du poste de travail.

Cependant cette première explication n'épuise pas le débat dans la mesure où, comme on l'a décrit, plusieurs acteurs présents dans la commission sont

Une nouvelle
organisation de la
production implique
une capacité à
produire et à entretenir
des processus collectifs
d'apprentissage
du changement

porteurs d'une approche intégrant la dynamique d'évolution des hommes et de transformation de l'organisation au cœur du projet technique. L'hypothèse que nous formulons est celle de l'impossibilité de constitution d'un milieu innovateur, c'est-à-dire d'« un sous-système d'alliés inter-catégories » (Sainsaulieu, 1987 et 1992) capable de gérer des procédures permettant d'expérimenter – avec un degré de crédibilité suffisant pour durer – une véritable innovation socioorganisationnelle. Les débats au sein de la commission ne sont pas en mesure de constituer une forme de régulation collective capable d'enrichir la vision sociotechnique restrictive du directeur du projet. Au contraire, ils contribuent à scinder les champs d'intervention de chacun des porteurs d'un projet plus stratégique, en éliminant toute perspective mutuelle d'enrichissement de leurs conceptions respectives. D'un côté, le directeur de l'ancienne usine s'engage dans la construction d'un modèle à la fois fortement participatif et totalement coupé du projet. De l'autre, la responsable de l'animation sociale et de la formation voit son intervention réduite au montage de modules de formations adaptatives. Quant au cabinet de consultants en organisation, son échec en matière d'évolution de l'organisation du travail l'amène à se rabattre sur un objectif minimal d'amélioration de l'ergonomie des machines, abondant en cela la stratégie du directeur de projet.

Cette partition dépasse en fait le cadre singulier de ce projet. Elle est emblématique des choix effectués au début des années quatre-vingt dans de nombreuses entités industrielles françaises : de la priorité accordée à la modernisation technologique, couplée au souci d'assurer la reconversion du personnel, découlaient l'adoption d'un projet « classique », et donc moins risqué, en terme d'organisation du travail. La description du projet de construction d'Aluminium Dunkerque (Du Roy et Mathieu, 1997) fournit à cet égard un éclairage intéressant sur l'évolution de cette stratégie à la fin des années quatre-vingt. Elle montre en effet qu'il n'existe pas de fatalité gestionnaire qui se traduirait inmanquablement par une emprise technicienne sur tout projet industriel d'une certaine envergure. On remarque en effet que le projet, dès son origine, a reposé sur le fonctionnement de plusieurs groupes et comités dont l'objectif explicite était de définir « les orientations fondamentales du projet d'organisation ». Au sein de ces instances, les débats parfois vifs ont permis aux uns et aux autres d'exposer leurs options et d'aboutir *in fine* à des com-

promis acceptables. Il en a résulté une conception d'un mode d'organisation du travail profondément transformé par rapport aux systèmes existants, que le projet et les acteurs qui le constituent ont finalement porté de bout en bout, notamment en lui associant des pratiques de formation originales.

Ces constats peuvent, à notre sens, utilement contribuer à alimenter le débat théorique relatif à l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire aux processus cognitifs qui se développent dans les entreprises confrontées à l'élaboration de nouvelles configurations techniques, organisationnelles et humaines (Midler, 1993 et 1994). Il démontrent en effet que la structuration durable d'une nouvelle organisation de la production implique une capacité à produire et à entretenir des processus collectifs d'apprentissage du changement, qui passent en particulier par la **construction d'instances de pilotage de ces apprentissages collectifs**. Quelle que soit leur forme (équipes-projet, commissions *ad hoc*, groupes de réflexion transversaux, ...), elles doivent être d'abord de véritables lieux de confrontation des représentations des acteurs autour de la question de la place accordée à l'apprentissage dans la dynamique de reconstruction. Mais elles reposent surtout sur la capacité à produire une représentation de la complexité des mutations de l'organisation, reconnue et partagée par l'ensemble de ses membres. On rejoint ici, pour la conforter, la thèse selon laquelle « (les) connaissances partagées [...] peuvent réguler les divergences de point de vue entre acteurs, non pas en produisant une fusion totale des objectifs ou en supprimant les tensions ou les conflits, mais en rendant intelligibles les interventions des uns et des autres » (Hatchuel et Weil, 1992). On ne peut manquer de noter également les convergences entre nos conclusions et celles formulées par des chercheurs centrant leurs réflexions sur le management des projets industriels (ECOSIP, 1993 ; Midler, 1993). Ceux-ci accordent en effet une place centrale à la figure de « l'acteur-projet » qui recouvre aussi bien les acteurs individuels chargés de diriger les projets que les équipes qui les entourent¹⁹. Ils notent que l'un de leurs rôles essentiels consiste à être « des vecteurs de diffusion

¹⁹ Comme le note très justement C. Thuderoz, il convient ici « de ne pas séparer la personne de l'acteur social », ce qui implique en termes méthodologiques de « travailler à hauteur d'homme », c'est-à-dire de « reconstruire l'acteur collectif sur la base des alliances et des oppositions que tissent et construisent les individus » (Thuderoz, 1997).

et d'apprentissage de formes d'organisation nouvelles visant à la conception intégrée ». Le succès de ce type de mission passe en particulier par l'identification des points de conflits potentiels entre les différents intervenants et la recherche de compromis visant à les résoudre avant que l'irréversibilité du

projet ne dicte une solution d'urgence, qui risque dans bien des cas de s'avérer sous-optimale. Même si ce type d'exercice génère de nombreuses tensions, il apparaît cependant indispensable pour construire et stabiliser des processus d'apprentissage collectif des organisations qualifiantes. ■

Bibliographie

- Amadiou J.-F. et Cadin L. (1996), *Compétence et organisation qualifiante*, Economica (collection Gestion-Poche), 110 p.
- Baron X. et Couvreur E. (1992), « Les grands projets, instruments du succès de la gestion des ressources humaines ? », *Gérer et comprendre*, n° 29, décembre, p. 17-29.
- Boneu F. (1981), « Pour une démarche concertée lors de l'introduction d'automatismes informatisés dans l'industrie », in *L'évolution des systèmes de travail dans l'économie moderne*, Actes des Journées nationales d'études DGRST-Céreq-CNRS, éd. du CNRS, Paris, p. 99-102.
- Brochier D. (1993), *L'entreprise formatrice. Le rôle de la formation continue dans les reconstructions socioindustrielles de trois entreprises françaises*, Doctorat d'économie et de sociologie du travail, LEST-CNRS - Université d'Aix-Marseille II, Aix-en-Provence, 556 p.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*, éd. du Seuil, Paris, 437 p. (coll. Sociologie politique).
- ECOSIP (1993), Giard V. et Midler C. (dir.), *Pilotages de Projet et Entreprises. Diversités et convergences*, éd. Economica, Paris, 327 p. (coll. Gestion).
- Hatchuel A. et Weil B. (1992), *L'expert et le système* (suivi de : *Quatre histoires de systèmes-experts*), éd. Economica, Paris, 263 p.
- Hunault J.-C., Roy O. (du), Tubiana J. (1985), *Réussir l'investissement productif*, les éd. d'organisation, 201 p. (coll. Management 2000).
- Iribarne (d') A. (1989), *La compétitivité. Défi social. Enjeu éducatif*, Presses du CNRS, Paris, 284 p. (coll. Sociétés en mouvement).
- Latour B. (1992), *Aramis ou l'amour des techniques*, éd. La Découverte, Paris, 241 p. (coll. Textes à l'appui).
- Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris, 382 p. (coll. Sociologies).
- Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, InterEditions, Paris, 215 p.
- Midler C. (1994), *Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage*, in ORLEAN A. (dir.), « Analyse économique des conventions », PUF, Paris, p. 335-369.
- Millot M. et Roulleau J.-P. (1991), *Transformer l'organisation du travail. L'autonomie créatrice*, Les éditions d'organisation, 218 p.
- Roy O. (du) et Mahieu C. (1997), *L'usine qui n'existait pas. Aluminium Dunkerque, projet d'organisation nouvelle*, Les éditions d'organisation, Paris, 318 p.
- Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et des entreprises*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques et Dalloz, Paris, 390 p.
- Sainsaulieu R. (1992), *Vers un autre modèle de l'innovation dans les entreprises françaises*, in Bernard P.-J., Daviet J.-P. (coordonnateurs), « Culture d'Entreprise et innovation », Presses du CNRS, Paris, p. 113-133.
- Sauret C. (1989), *Les organisations qualifiantes. Processus de développement des compétences professionnelles*, Doc. 1989-6, Institut d'Études et de Développement, Entreprise et Personnel, Boulogne, 60 p.

Terssac G. (de) et Dubois P. (dir.) (1992), *Les nouvelles rationalisations de la production*, avec le concours du PIRTTEM-CNRS, Cépaduès Éditions, Toulouse, 290 p. (Coll. Automatisation et Production).

Thuderoz C. (1997), « L'usine et le petit pot. Pour une sociologie de l'innovation industrielle », *Sociologie du travail* n° 3/97, p. 347-369.

Wisner A. (1991), « La méthodologie en ergonomie : d'hier à aujourd'hui », *Revue Performances humaines et techniques*, n° 50, janvier-février.

Zarifian P. (1992), « Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante », *Éducation Permanente*, n° 112, octobre, p. 15-22.

Résumé

Projet industriel et organisation qualifiante Tensions, compromis et apprentissage des acteurs

Damien Brochier

Au confluent des réflexions sur la gestion des compétences et des travaux sur les transformations des organisations du travail, de nombreuses analyses décrivent et affinent les caractéristiques de l'organisation dite qualifiante, sur la base d'observations menées dans des entreprises déjà engagées dans cette voie. L'article se situe en amont de ce processus. Son soubassement empirique est constitué par l'étude des stratégies des principaux acteurs engagés dans le projet industriel de construction d'une nouvelle unité de production. Le but est de pénétrer au cœur des processus décisionnels qui conditionnent la transformation d'une entreprise « classique » en une organisation qualifiante. Deux dimensions sont privilégiées dans l'analyse. La première concerne les représentations des acteurs. Elle met en évidence des divergences de fond sur la conception de l'homme au travail. Derrière un apparent consensus sur le caractère innovant du projet dans le domaine humain et social, le thème du « social » révèle l'existence de quatre significations très distinctes selon les acteurs qui l'utilisent. La deuxième dimension est celle des décisions qui conditionnent l'inscription du projet dans une dynamique de construction d'une organisation qualifiante. L'étude des débats portant sur l'organisation du travail de la future unité et la stratégie de formation du personnel montrent que les compromis qui se nouent s'avèrent systématiquement défavorables à la transformation des règles de gestion du marché interne. L'absence d'une réelle instance de pilotage du projet apparaît *in fine* largement préjudiciable à l'émergence d'un processus d'apprentissage collectif d'une organisation qualifiante.

Sociología del Trabajo

NUEVA ÉPOCA

Dirección: Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Carlos Prieto.

Consejo de Redacción: Vicente Albaladejo, Arnaldo Bagnasco, Juan J. Castillo, Santiago Castillo, Jordi Estivill, Michel Freyssenet, Enrique de la Garza, Oriol Homs, Faustino Miguélez, Ruth Milkman, Alfonso Ortí, Manuel Pérez-Yruela, Carlos Prieto, Helen Rainbird, Antonio J. Sánchez.

Número 33 (primavera de 1998)

Representación y significado del trabajo

Jean Peneff, *Medida y control de las observaciones en el trabajo de campo. El ejemplo de las profesiones del sector servicios*

Amparo Serrano Pascual, *Representación del trabajo y socialización laboral*

Eduardo Crespo, Joelle Bergère, José R. Torregrosa y José L. Álvaro, *Los significados del trabajo: un análisis lexicográfico y discursivo*

Arturo Lahera Sánchez, *Fábrica y comunidad. Transformación del trabajo e interdisciplinariedad en las Ciencias Sociales del Trabajo*

Ludger Pries, *Las migraciones laborales internacionales y el surgimiento de espacios sociales transnacionales. Un bosquejo teórico-empírico a partir de las migraciones laborales México-Estados Unidos*

Raúl Soutelo Vázquez, *Algunas estrategias reproductivas de las familias campesinas en la Galicia rural. Los grupos domésticos de 'caseiros' en Orense, 1880-1960*

LIBROS

Reyna Pastor.-PALOMA CANDELA SOTO: *Cigarreras madrileñas: trabajo y vida (1888-1927)*

Redacción: Revista *Sociología del Trabajo*.

Facultad de Ciencias Políticas y Sociología.

Campus de Somosaguas. 28223 Madrid.

Edición y administración: Siglo XXI de España Editores, S. A.

Príncipe de Vergara, 78 - 2.º dcha. 28006 Madrid

Teléf. 91 562 37 23 - 91 561 77 48. Fax: 91 561 58 19

Suscripciones

Mundi-Prensa Libros, S. A.

Castelló, 37. 28001 Madrid

Tel.: 91 436 37 01

Fax: 91 575 39 98

anual (3 números)

España: 4.000 ptas. (núm. suelto: 1.400 ptas.)

Europa: 4.500 ptas. (núm. suelto: 1.750 ptas.)

Resto del mundo: 40\$