

# GENÈSE D'UNE CLASSIFICATION DANS L'INDUSTRIE AUTOMOBILE

par Jacques Merchiers

*Quels éléments sont pris en compte par les organisateurs et les classificateurs du travail lorsqu'il s'agit de créer une nouvelle classification ?  
Le cas étudié par l'auteur concerne les ouvriers de fabrication surveillant des matériels automatisés dans l'industrie automobile. L'apparition de ces nouvelles installations entraîne une modification dans le travail marquée, en particulier, par l'intégration des tâches fonctionnelles (réglage, contrôle, dépannage) dans la fabrication.  
Mais ici entre en jeu l'autre élément de la qualification, c'est-à-dire les caractéristiques propres des opérateurs en tant qu'individus.  
Ces caractéristiques ne peuvent être saisies qu'à travers les classifications, qui deviennent alors un élément important de la nouvelle situation de travail.*

Cet article tente de cerner les rapports entre changement technologique et évolution des classifications en analysant un cas où l'on observe ces deux types de changement, la création du « conducteur confirmé d'unité automatisée » (CCUA) dans un établissement de la Régie nationale des Usines Renault (RNUR) (1).

L'évolution du système de classification dans l'industrie automobile se produit dans un contexte caractérisé par les mutations technologiques et l'apparition de la notion de carrière pour les ouvriers de fabrication. Parmi les accords récents concernant les classifications dans l'automobile, deux d'entre eux portent sur les carrières : le « protocole d'accord sur la carrière des agents productifs et PI » signé en décembre 1981 chez Renault, et l'accord de classification conclu en février 1983, chez Peugeot, dont les dispositions « tendent à assurer une carrière plus régulière aux ouvriers de fabrication ». Cependant les mutations technologiques sont parfois présentées comme un obstacle à l'évolution du système de classification : « Nous nous trouvons aujourd'hui au plus mauvais moment pour repenser le système de classifications de la métallurgie française car la métallurgie se transforme en électronique, en électricité, en informatique » déclarait récemment B. Hanon, le PDG de Renault (2).

Cette formulation des relations entre classifications et mutations technologiques suppose que ces dernières introduisent dans les situations et l'organisation du travail un changement tel que les descriptions qu'on peut en faire et les classements qu'on y opère se révèlent difficiles sinon impossibles. La classification est alors conçue comme le reflet d'une situation de travail, comme son appellation, et la possibilité de classer exige préalablement que l'on ait repéré une situation de travail en la distinguant des autres et en l'identifiant par certains traits pertinents.

Or les choses ne se passent pas toujours de cette manière et la situation de travail ne préexiste pas toujours aux opérations de classement. Dans l'exemple analysé ici, nous montrerons, au contraire, que la classification, loin d'être une simple appellation, constitue un élément important de la situation de travail.

Il faut, pour cela, situer les problèmes de classification dans leur rapport avec le travail et examiner d'abord les caractéristiques du changement technique et la manière dont sont définis les nouveaux postes de travail afin de repérer les problèmes de classement posés et le rôle du système de classification dans la résolution de ces problèmes. Ce rôle ne pourra être explicité qu'après avoir brièvement retracé l'histoire récente des classifications et des conflits sociaux dans l'établissement qui fournit le cadre, c'est-à-dire les contraintes mais aussi les éléments de la solution retenue avec la création de la classification de CCUA (Conducteur confirmé d'unité automatisée).

NDLR : Nous remercions la Régie Renault (usine du Mans) de nous avoir aimablement prêté les photos de la ligne d'usinage des porte-fusées X 42.

Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

(1) L'article propose une interprétation de certains éléments d'une étude menée dans le cadre de l'OCDE : « Le développement et l'utilisation des ressources humaines face à l'évolution technologique et à la restructuration industrielle » par O. Bertrand, M. Freyssenet, C. Lefebvre, J. Merchiers (à paraître).

(2) Interview à *Libération* du 19 juillet 1983.

## DÉFINITION DU POSTE ET CLASSIFICATION

L'affectation d'un niveau et d'un degré de classification à un poste de travail est toujours problématique et le système de classification qui organise ces relations peut apparaître comme le résultat d'un compromis entre les revendications des travailleurs et les aspects négatifs de leur situation de travail.

Dans les années 60, la procédure utilisée est, en général, pour les travaux de fabrication, la cotation par poste qui aboutit, en affectant des taux de salaire variables aux opérations de fabrication à multiplier les différences de salaires entre des postes que les travailleurs jugent similaires (3). Le principe de la cotation par poste est mis en question lors de la grève des OS du Mans de 1969, puis en 1970, 1971 et 1973, date à laquelle le système de cotation par poste est modifié dans l'ensemble des usines de la Régie.

Les anciennes classes de cotation de postes sont réduites, en ce qui concerne les agents productifs (c'est-à-dire les OS) à quatre catégories (catégories A, B, C, Q). Actuellement la première catégorie n'existe plus dans l'établissement et les APR (Agents de Production Renault) sont classés dans les trois dernières catégories selon leur contenu d'emploi, soit les manœuvres en APB, les opérateurs en APC et les agents de production qualifiés en APQ. La modification du système de cotation par poste entraîne un affaiblissement de la liaison entre poste et classification et permet de poser dans toute son ampleur le problème de l'objet même de la classification.

Pour les uns, la classification doit porter sur le poste et pour les autres sur les travailleurs. L'accord national du 21 juillet 1975 sur les classifications dans la métallurgie est ainsi interprété par l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) : « *la hiérarchie des salariés découle de la hiérarchie des emplois auxquels ils sont affectés. On ne saurait prétendre qu'une classification hiérarchise directement des personnes en fonction de leurs seules aptitudes* » (4).

Au contraire, les syndicats mettent en avant l'objectif de classer non les postes de travail mais les travailleurs en fonction de leur expérience et de leurs capacités. Ces points de vue divergents sur l'objet de la classification ne doivent pas être considérés comme des expressions théoriques sur l'origine d'une qualification pouvant servir à fonder rationnellement un système de classification mais comme des manières différentes et opposées de constituer une réalité sociale. C'est sans doute pourquoi les investigations et les débats théoriques sur la qualification, qui dévoilent parfois les apories des conceptions

précédentes, ne suffisent pas à rendre compte des pratiques réelles de création et de transformation des classifications.

Toutefois, les termes de cette opposition se sont partiellement transformés ces derniers temps, tout au moins dans le secteur de l'automobile. La référence au poste de travail ne passe plus uniquement par les analyses de poste individuel mais contient des éléments qui se rapportent aux conditions de travail et, plus largement, à la gestion de l'unité ou de l'atelier. La référence aux aptitudes des travailleurs s'élargit et prend en compte leur évolution dans le temps à travers la notion de carrière. L'objet de la classification se modifie et donne alors lieu à de nouveaux équilibres, ce qui permet ainsi de parler de l'émergence de nouveaux enjeux ne résultant pas simplement de l'évolution technologique ou des conflits sociaux mais, dans le cas analysé ici, de leur manifestation à travers les activités sociales qui produisent la nouvelle classification.

La nouvelle classification, comme son nom l'indique, concerne les emplois de conduite d'installations automatisées. L'enquête n'a toutefois porté que sur un exemple d'automatisation en usinage dans lequel un groupe de machines-outils individuelles avec stocks intermédiaires est remplacé par une ligne-transfert sur laquelle la pièce usinée passe d'un poste d'usinage à l'autre par un transfert, les différentes opérations étant commandées automatiquement. La solution d'automatisation retenue peut apparaître tout à fait banale dans le secteur de l'automobile et, en même temps, caractéristique des formes actuelles d'automatisation par l'utilisation d'automates programmables pour la commande de la ligne-transfert (5). Cependant l'organisation du travail qui lui est associée emprunte certains de ses traits les plus intéressants à des réflexions antérieures des services spécialisés de l'établissement qui constituent en quelque sorte une doctrine qui sera appliquée aux nouveaux procédés de fabrication.

### **Le modèle 75 : principes de construction des postes et problèmes de classification**

Dans les années 75 (6), période relativement calme qui fait suite à de nombreux conflits sociaux (voir supra), la notion de poste de travail, ainsi que la liaison entre poste et individu, font l'objet d'interrogations de la part des responsables de la qualification du travail et des classifications de l'établissement. Ces derniers mettent au point un modèle de division des tâches autour d'une ligne intégrée d'usinage qui comprend les traits suivants :

(3) Sur une chaîne de montage de l'établissement qui comprenait 170 postes de travail, on trouvait 57 taux de salaire différents selon J.M. Bouguereau et P. Boullu, cf. [1] p. 75.

(4) Ibid. p. 107.

(5) Voir d'autres exemples techniquement proches dans « *L'automatisation dans les industries de biens d'équipement* », Collection des études du CEREQ n° 6, Vol. IV, mars 1984.

(6) Les informations présentées ici proviennent de la documentation de l'établissement « *Historique, création et formation du CUA* ».

— autonomie de l'unité de production par rapport aux activités amont et aval, autorisant par conséquent un rythme propre de travail ;

— intégration des tâches de fabrication et des tâches fonctionnelles : les opérations nécessaires à l'alimentation, la surveillance, le contrôle, le graissage, le réglage, le nettoyage, la maintenance constituent un seul ensemble de tâches affectées de manière indivise au groupe de travailleurs chargés de l'unité de production ;

— autonomie interne du groupe en ce qui concerne l'affectation des tâches aux individus, sous réserve que chaque opérateur soit capable d'effectuer n'importe quelle tâche.

Ce modèle pose toutefois un certain nombre de problèmes lorsqu'il s'agit de définir précisément les catégories de personnel concernées et le niveau ainsi que la nature de la responsabilité des opérateurs.

Le groupe d'opérateurs est défini par sa fonction, responsabilité générale d'assurer la production, en réalisant des opérations qui étaient auparavant effectuées par diverses catégories professionnelles (ouvriers de fabrication, graisseurs régleurs, contrôleurs, etc.). La qualification de l'opérateur ne correspond plus dans ce cas au contenu d'un poste de travail mais résulte de son appartenance au groupe. Une variante du modèle, en 1976, prévoyait d'ailleurs de constituer des groupes de qualification différente au sein d'un même atelier afin de « *conserver une évolution de carrière possible* » par passage individuel d'un groupe à un autre. Le passage du poste à la fonction, qui résulte de l'intégration de tâches fonctionnelles à la surveillance d'équipements, introduit une indétermination en matière de classement professionnel puisqu'il ne permet plus de distinguer les opérateurs, les régleurs, les graisseurs et, dans une moindre mesure, les personnels de contrôle et d'entretien, par la nature des activités exercées, tout au moins à cette étape d'élaboration du modèle. Ultérieurement, de nouvelles descriptions des activités et un listage plus complet des tâches permettront de redéfinir des catégories professionnelles et des classifications comme le montrera la description de la nouvelle ligne-transfert.

Lorsqu'on passe du poste individuel à la fonction remplie par un groupe, la notion de responsabilité par rapport au travail devient, elle aussi, plus floue et la notion d'engagement optimum des moyens de production se substitue à la notion de production individuelle. Cette transformation conduit le management de l'établissement à s'interroger sur la manière d'assurer, par exemple, l'autonomie du groupe de production dans la gestion des temps de pause, tout en gardant un taux satisfaisant d'engagement des équipements. De façon générale, les responsables des qualifications-classifications sont convaincus, à cette période, qu'il existe une liaison entre le « *potentiel* » de l'individu, la responsabilité et l'intérêt au travail. L'intégration de tâches fonctionnelles répond

au souci d'accroître ce potentiel : « *Pour augmenter le potentiel, il est intéressant de faire réaliser par l'opérateur un certain nombre de tâches jusqu'alors effectuées par d'autres* » (7).

La notion de potentiel, ensemble de capacités attachées à l'individu mais qui s'accroissent en fonction des tâches attribuées, donc du type de poste, constitue pour le management une façon de réfléchir la dualité poste-individu au centre de la plupart des problèmes de classification.

L'application de cette doctrine à la nouvelle ligne automatisée ne sera alors possible qu'à condition de fournir des réponses aux questions du niveau de responsabilité de l'opérateur et de la définition de ses attributions.

#### L'AUTOMATISATION DE L'USINAGE : DE L'OPÉRATEUR AU SURVEILLANT

Les nouvelles situations de travail des conducteurs confirmés d'unité automatisée (CCUA) apparaissent dans un contexte technico-économique bien précis (cf encadré p. 18) qui se situe, pour une grande part, en dehors de l'action des organisateurs et classificateurs du travail de l'établissement (8). On peut considérer que ceux-ci se livrent à des opérations sociales particulières visant à transformer du technico-économique, de l'extra-social en une sorte d'ordre social descriptible en termes de classement qui portent sur des opérations et activités de travail et qui sont hiérarchisés. On n'examinera pas ici la manière dont les activités des classificateurs du travail contribuent à entretenir le fait que des hiérarchies professionnelles et les classifications apparaissent comme des caractéristiques factuelles de l'univers du travail considéré. Mais on tentera d'établir les correspondances entre ces hiérarchies professionnelles, telles qu'elles émergent des conflits sociaux récents, et les caractéristiques factuelles des situations de travail des CCUA dans la mesure où ces correspondances se présentent comme des solutions à un certain moment aux problèmes posés antérieurement de responsabilité ou d'engagement vis-à-vis du travail et de définition des situations de travail par intégration des tâches fonctionnelles.

#### Engagement de la machine et engagement de l'opérateur

Dans le travail sur machine-outil individuelle, avec ou sans régleur, l'opérateur détermine lui-même le rythme d'exécution des tâches qu'il effectue. Le temps nécessaire pour produire une quantité déterminée de pièces varie avec son habileté gestuelle mais, d'après les responsables de la fabrication, l'apprentissage de la cadence permet d'opérer beaucoup plus rapidement que la

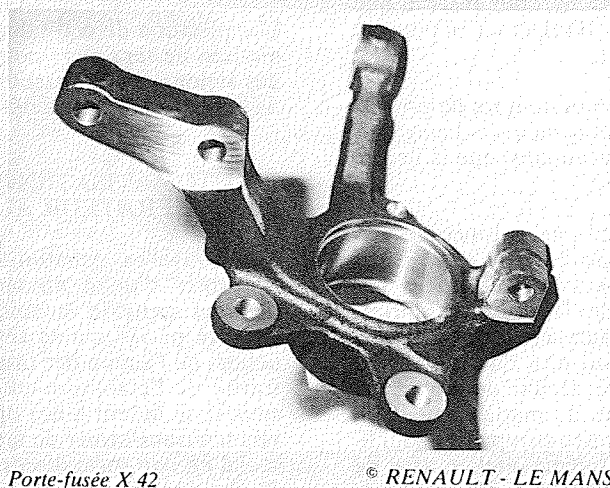
(7) Documentation de l'établissement, op. cit.

(8) Voir en ce qui concerne le processus de décision et la conception technique des automatismes, le rapport de l'OCDE.

### LA LIGNE DE TRANSFERT AUTOMATISÉE

La pièce usinée sur la ligne-transfert, qui sert d'exemple à l'analyse du travail du CCUA, est une pièce considérée comme stratégique par les dirigeants de la firme (porte-fusée X 42). C'est la pièce la plus difficile à fabriquer du train avant des voitures et la période pendant laquelle elle sera fabriquée, sans changement, est très longue, de l'ordre d'une quinzaine d'années (de 1981 à 1995 selon les responsables des méthodes). C'est une pièce forgée, puis usinée sur certaines faces sur la ligne-transfert.

Sur une ligne donnée, l'objectif est donc de produire le plus de pièces possible, à qualité constante d'usinage, de façon à réduire le coût unitaire de la pièce par allongement et, si possible, de réduire l'investissement global. Ainsi six lignes étaient prévues à l'origine mais l'efficacité de la ligne actuelle est telle que les dirigeants pensent faire l'économie d'une et peut-être de deux lignes, à quantité produite égale. Par rapport aux machines-outils individuelles avec stocks intermédiaires, la flexibilité de la ligne-transfert est nulle, « la géométrie de la pièce est celle de la machine », mais il est prévu d'installer sur une ligne future des têtes d'usinage à commande numérique (CN), afin de pouvoir fabriquer des pièces différentes. Le choix du transfert est techniquement justifié par la géométrie de la pièce, compte-tenu de l'impératif de qualité. En effet, lorsqu'on usine les différentes faces de cette pièce sur des machines-outils successives, il faut, à chaque fois, positionner la pièce par rapport à l'outil et la précision diminue avec le nombre de manipulations. Sur la ligne-transfert, au contraire, il n'y a qu'une seule prise de pièce, celle-ci étant fixée au début de la ligne sur un montage qui se déplace d'un poste d'usinage à l'autre.



Porte-fusée X 42

© RENAULT - LE MANS

La définition technique du moyen de production est dans ce cas largement déterminée par les caractéristiques de la pièce, qualité, quantité et prix ; on retrouve la même solution technique, la ligne-transfert automatisée, dans la fabrication d'autres pièces comme le bloc-moteur, les carters, qui sont aussi des pièces « figées » dans le temps et qui possèdent une géométrie telle que leur usinage exige une référence constante dans l'espace. Ce n'est, par contre, pas le cas de beaucoup de pièces de

révolution (moyeux, disques, tambours, etc.) qui sont aussi fabriquées dans l'atelier au moyen de machines-outils individuelles et pour lesquelles la commande numérique paraît être une solution d'automatisation.

Ce type d'automatisation en usinage paraît donc limité à certaines pièces et c'est à partir de cette limitation que les responsables estiment globalement le nombre de postes du CCUA en usinage. Cependant, la définition technique du moyen de production ne suffit pas à déterminer les caractéristiques des postes de travail qui lui sont associées car les interventions requises peuvent être distribuées de différentes manières

entre les catégories de personnel de l'établissement. Selon le responsable des méthodes de l'établissement, la même ligne-transfert peut fonctionner avec des opérateurs, qui alimentent la ligne en début et la déchargent à la sortie, et des réglers, qui interviennent en cours de fonctionnement pour les changements d'outils et leur réglage en fonction des contrôles de pièces ou avec des CCUA qui exécutent l'ensemble des opérations précédentes mais qui, à la différence des réglers polyvalents, seraient « des réglers spécialisés sur une ligne-transfert ».

cadence théoriquement prévue. La cadence instantanée peut être parfois deux fois plus rapide que la cadence théorique. Cette capacité de réguler dans le temps la charge de travail permet à l'opérateur de « prendre de l'avance » et donc de répartir ses temps de pause en fonction de ses habitudes ou de se réserver un certain laps de temps en début ou en fin de poste. Plus généralement, ce système de travail lie l'engagement de la machine aux variations individuelles de l'activité de l'opérateur. Dans les lignes-transferts automatisés, au contraire, ce lien entre opérateur et moyen de production est rompu. L'engagement de la ligne-transfert, qui doit être maximisé pour les raisons indiquées plus haut (cf. encadré), ne dépend plus de la même manière de l'opérateur. Pour celui-ci, la possibilité de prendre de l'avance n'existe plus et la répartition des temps de pause

individuelle doit être étudiée au niveau de l'équipe qui surveille le transfert.

L'augmentation visée du taux d'engagement passe également par une extension du travail de nuit. Auparavant, les engagements de machines étaient calculés sur deux équipes et le travail de nuit était relativement exceptionnel, servant de « soupape » en cas de besoin. Les nouvelles lignes-transfert sont maintenant prévues pour fonctionner avec trois équipes, ainsi que le samedi.

L'augmentation du taux d'engagement de la machine suppose aussi « l'engagement » de l'opérateur. Selon les responsables de la fabrication, « la direction voulait casser l'équation 1 homme = x pièces », en substituant à l'ancienne norme de production, fabriquer x pièces en 8

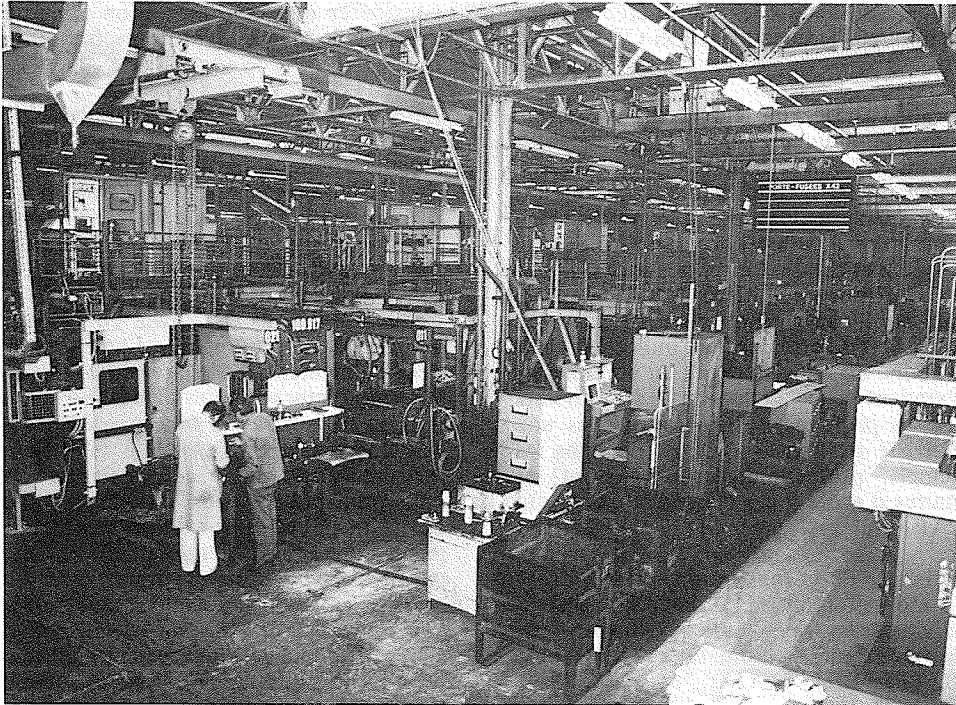


Photo d'ensemble de la ligne d'usinage du porte-fusée X 42

© RENAULT - LE MANS

heures, une nouvelle norme, assurer la continuité du fonctionnement de la machine. Cette continuité est sans cesse mise en question par les aléas de la fabrication qui ne proviennent pas seulement du caractère récent de la ligne mais aussi de sa complexité.

L'activité de l'opérateur peut être orientée entièrement vers la résolution des aléas de façon à arriver à cette situation dans laquelle « il y a une dynamique de compétition qui fait que les jours où ça va bien, il n'y a pas d'autolimitation et les jours où ça va mal, de la persévérance ». Dans cette situation, c'est alors l'engagement de l'opérateur, son implication positive dans le travail, qui déterminent l'engagement de l'équipement.

On constate qu'à ce stade des caractéristiques propres aux opérateurs en tant qu'individus entrent en jeu, caractéristiques qui ne sont pas « données » par la configuration technique du poste. Ces caractéristiques ne peuvent être saisies qu'à travers les opérations sociales de classement des individus, c'est-à-dire les classifications. Or, de ce point de vue, les CCUA constituent une population particulière dans cet établissement, puisqu'il s'agit d'anciens OS devenus P1, aussi le rapport entre l'évolution professionnelle et la classification est-il au centre de la création de la classification de CCUA.

Plus généralement, la liaison travailleur-classification a été l'objet de revendications portant sur son caractère d'immuabilité et sur la possibilité d'une promotion pour les OS à partir de 1971. En 1972, la catégorie de P<sub>1</sub>F, professionnel de fabrication, est créée afin « d'assurer un débouché de carrière à certains OS ». Ceux-ci sont sélectionnés en prenant en considération « la complexité de leur travail, leur responsabilité à l'égard des personnels, du matériel, la durée nécessaire à l'acquisition de l'expérience pour réaliser le travail dans les meilleures conditions » (9). La possibilité effective de passer P<sub>1</sub>F était limitée au début à certaines catégories d'OS bien définies (23 catégories allant de l'essayeur au magasinier) mais dès 1973, la revendication du « P1F pour tous » apparaît.

Les passages entre les deux catégories seront très nombreux et lors de la refonte du système de classification en juin 1973, la catégorie P<sub>1</sub>F est transformée en AP 1A, l'ancienne catégorie de P1 devenant AP 1B. Cette transformation, accompagnée d'une amélioration des coefficients, maintient cependant l'écart entre les OS et les professionnels (10) si bien que des revendications qui

(9) « Informations au personnel des usines », juin 1982.

(10) qui augmente même légèrement en termes de coefficients :

P1F : 162      A.P1A : 170  
P1 : 168      A.P1B : 180

demandent la suppression de P1A considérée comme « un verrou sanctionnant le découpage OS-OP », apparaissent dès 1975.

A la suite de l'accord de décembre 1981 sur la carrière des AP et P1, accord appliqué depuis 1983 dans l'établissement, il existe maintenant deux modalités d'avancement : soit par ancienneté, à condition d'avoir cinq ans d'ancienneté dans l'échelon inférieur et d'y avoir fait preuve de « polyvalence », soit en occupant un emploi correspondant à la classification. Ces règles sont valables pour les passages d'APB en C, APC en Q et APQ en P1, mais il existe toujours deux catégories de P1, les P1 à l'indice 180 et les P1C (P1 confirmés) à l'indice 185 dont l'accès est subordonné au fait d'occuper un emploi correspondant. Cependant la distinction entre les ouvriers de fabrication et les professionnels perdure sous une autre forme. Il existe de « vrais » P1 et P2 dans les services fonctionnels, professionnels qui passent les essais réglementaires d'accès à ces classifications et qui possèdent des CAP.

De même, à l'intérieur de la fabrication, deux « échelons » de P1 ont été maintenus (11). Ainsi la filière la plus fréquente suivie par les travailleurs qui sont devenus conducteurs confirmés d'unité automatisée (CCUA) est la suivante : APQ - P1 - P1C - CCUA.

L'affaiblissement du lien entre poste et classification ainsi que la mise en place de modalités de passage entre catégories ne font donc pas disparaître le problème de la frontière entre ouvriers spécialisés et professionnels. La création du P1F et ses transformations ultérieures témoignent de la persistance et du déplacement de cette frontière qui, d'une certaine façon, matérialise la différence entre fabrication et services fonctionnels. Dans l'établissement, les classifications de professionnels sont réservées à ceux qui ont un métier et qui appartiennent aux services d'outillage et d'entretien. La création, en fabrication, d'un échelon supplémentaire au-delà du P1 avait déjà été étudiée en 1975 mais n'avait pas abouti parce que « la Direction Générale ne voulait pas de professionnels autres que des P1 en fabrication ». La création du CCUA constitue donc une modification de cette position pouvant être interprétée comme une sorte de compromis entre les revendications en matière d'évolution professionnelle et les exigences des nouvelles situations de travail. Cependant la définition du contenu d'emploi correspondant à ces situations, qui se caractérise par l'intégration des tâches fonctionnelles, est en relation étroite avec le niveau retenu de la classification du CCUA.

### **Intégration des tâches fonctionnelles et classification**

L'organisation du travail en fabrication se caractérise par la répétitivité et la parcellisation des tâches, et on peut

(11) En janvier 1983, les effectifs concernés dans l'établissement étaient les suivants : 1 219 P1 et 1 971 P1C, ainsi que 2 187 agents de production classés en APB, APC, APQ.

considérer que la contestation de cette situation est à l'origine de tous les conflits importants de la période examinée.

Du côté syndical, les liaisons entre organisation du travail et système de classification sont affirmées dès 1975 comme l'indique un texte de la CFDT à l'époque : « le découpage actuel des tâches, hérité du taylorisme, ne peut qu'enregistrer une remise en cause permanente des classifications tant que les travailleurs n'auront pas la perspective d'une évolution professionnelle » (12). Pour ces raisons, la direction de la Régie cherche, dès 1973, à modifier les situations de travail en fabrication en agissant selon trois directions [2] : l'amélioration matérielle de l'environnement, l'automatisation de tâches répétitives et la restructuration des tâches. Les limites de l'automatisation en fabrication sont rapidement atteintes dans les activités d'assemblage et de montage si bien que la restructuration des tâches constitue, vers 1974-1975, l'axe principal de modification des situations de travail. Les principes généraux de cette recherche sont exprimés par la Direction Générale en 1973 [3] et l'un d'entre eux paraît particulièrement important : « revoir d'un œil critique le bien-fondé d'une certaine division du travail et des fonctions (exécution, réglage, contrôle, retouche, etc.) ». En application de ces principes, et à la suite de la refonte du système de classification de juin 1973, les classifications d'agent productif qualifié « monteur » et de « monteur A1P 1A » sont créées dans l'établissement en 1974. Ces classifications sont réservées à des agents de fabrication dont les tâches ont fait l'objet d'une restructuration. La classification AP 1A suppose par exemple « la réalisation d'un montage complet d'ensembles fonctionnels importants » ainsi que la capacité « d'effectuer tous les réglages et vérifications nécessaires, ainsi que les retouches éventuelles ».

En usinage, des tentatives parallèles de créer des postes enrichis sont esquissées à partir de 1975 et le profil actuel du poste de CCUA apparaît à cette époque avec, il est vrai, une différence importante liée à la nature du moyen de fabrication. Dans l'esquisse de 1975-76 (cf. infra), l'objectif est de créer un groupe d'opérateurs responsables d'un groupe de machines-outils fabriquant une pièce en ajoutant aux tâches répétitives d'approvisionnement, de surveillance d'usinage, de déchargement et de contrôle des pièces, des tâches plus qualifiées de réglage des outils de coupe, d'entretien élémentaire, de petit dépannage et de suivi de la qualité. Cet ajout de tâches fonctionnelles, tâches qui se distinguent des tâches directes de fabrication et qui ont pour fonction de les permettre, est requis par la perspective adoptée d'enrichissement du travail car la simple polyvalence sur les différentes machines-outils du groupe, qu'on peut considérer comme la traduction en usinage de l'enrichissement de poste en montage, n'aurait aucun intérêt puisque les opérations à réaliser sur les différentes machines sont

(12) Cf. [1] p. 93.

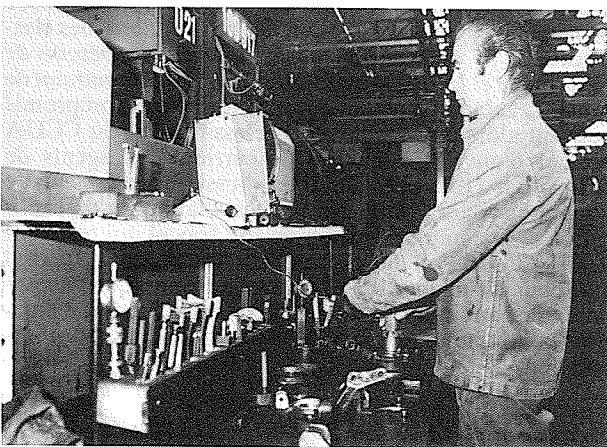


identiques et répétitives. Or l'intention qui préside à cette restructuration est la volonté de « casser la répétitivité » en répartissant les tâches indirectes qui proviennent entre autres de la suppression du poste de régleur que l'on envisageait déjà à cette époque.

Ce n'est qu'avec l'adoption de moyens de production automatisés qui font disparaître les tâches répétitives que le principe d'enrichissement du travail par intégration de tâches fonctionnelles pourra être appliqué en 1981 avec la création du CCUA.

L'évolution du contenu d'emploi de l'opérateur sur machine au CCUA provient en grande partie de la redéfinition des relations entre l'opérateur et les agents spécialisés dans les fonctions de réglage, d'entretien et, dans une moindre mesure, de contrôle.

Dans le domaine du réglage, l'opérateur sur machine-outil individuelle n'intervient pas mais appelle un régleur affecté à une section de l'atelier en cas de problème d'outil coupant (pré-réglage ou changement d'outil) ou de remise en cycle. Il y a en moyenne un régleur pour 15 agents de production, et selon les responsables, les pertes de production occasionnées par les arrêts-machine en attente de régleur sont importantes. C'est pourquoi l'intégration partielle des tâches de réglage dans les contenus d'emplois des opérateurs a été tentée plusieurs fois. C'est en particulier le cas d'une expérience lancée en 1975 où environ 70 agents de production, classés en P1, effectuent des tâches de pré-réglage d'outil et de remise en cycle. Dans le cas du CCUA, la préparation des outils constitue « l'activité capitale de l'emploi » et l'opérateur effectue toutes les tâches de réglage d'outil au moyen de montages de contrôle prévus à cet effet. Il est aussi responsable des changements programmés d'outils (selon les types d'outils tous les 250, 500 ou 1 000 pièces).

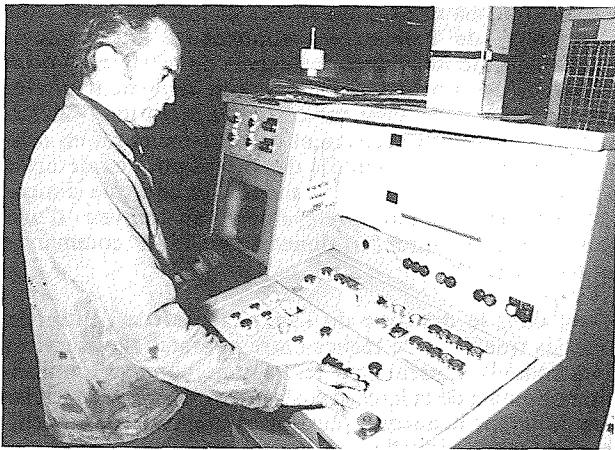


Poste de contrôle de qualité

© RENAULT - LE MANS

Le contrôle est intégré aux tâches de production et dans l'ensemble de l'atelier les contrôleurs interviennent après contrôle individuel des agents de production pour effectuer un contrôle statistique non seulement sur les pièces finies mais aussi sur certaines cotes intermédiaires. Les CCUA interviennent de deux manières en contrôle : contrôle de « santé » des pièces pour en détecter les fissures, exercé en permanence, et contrôle dimensionnel, exercé par prélèvement au moyen d'une machine à mesurer tri-dimensionnelle à commande numérique.

C'est dans le domaine du dépannage et de l'entretien que les transferts de tâches entre opérateurs et services fonctionnels apparaissent les plus nombreux. L'utilisation optimale de la ligne-transfert engendre des contraintes de temps beaucoup plus fortes que celle des machines-outils individuelles car la rapidité du dépannage ou sa lenteur agissent sur la production de la ligne, alors qu'auparavant l'immobilisation d'une machine-outil n'entraînait pas un arrêt de production de l'ensemble du secteur participant à la fabrication de la pièce. Les stocks tampons entre machines permettaient aux autres de continuer à tourner, une machine-outil semblable pouvant être adaptée rapidement par le régleur pour faire la production de la machine en panne, et l'opérateur de cette dernière machine pouvait éventuellement rattraper le temps perdu, ou encore ce travail pouvait être effectué à une équipe de nuit. Cette souplesse d'utilisation disparaît avec le regroupement de toutes les opérations d'usinage sur la ligne-transfert et la rigidité qui en résulte ne peut être compensée que par une plus grande sûreté de fonctionnement. Celle-ci est atteinte progressivement. Pour cette ligne-transfert installée en 1981, le taux d'immobilisation était encore de 30 % fin 1982 et la ligne était prioritaire en cas de dépannage. Au moment de l'enquête, en 1983, la priorité d'affectation des dépanneurs à cette ligne était abandonnée et la ligne fonctionnait à son niveau optimum de production de 1 600 pièces par jour (en trois équipes). Ce résultat a été obtenu par un travail approfondi sur les pannes à travers la mise en place d'un système de saisie des données relatives aux pannes (SYGMIE : système de gestion mécanisé des informations d'entretien) et par le transfert progressif d'activités de diagnostic et de dépannage du service d'entretien aux CCUA. Ce transfert pose cependant de nombreux problèmes où interviennent des aspects techniques et organisationnels. Le système de gestion des informations d'entretien peut, par exemple, être considéré comme un instrument puissant de rationalisation de cette activité. Il emmagasine des informations sur les pannes qui concernent la partie « transfert » de la ligne, c'est-à-dire l'unité de commande de la partie séquentielle du transfert et permet d'intervenir avec plus d'efficacité sur ce type de pannes. Cependant ce système est aussi utilisé pour imputer les temps d'arrêt-machine, soit au transfert, soit à d'autres causes et permet alors de séparer la responsabilité de l'entretien de celle de la fabrication.



Un des pupitres d'aide à la conduite de la ligne d'usinage  
© RENAULT - LE MANS

La répartition des tâches de dépannage constitue aussi un enjeu conflictuel entre fabrication et entretien. Le dépannage comprend le diagnostic et les opérations d'échanges de matériel. Le diagnostic est considéré comme la « partie noble » des tâches de dépannage alors que l'échange de matériel est un travail beaucoup plus astreignant, « le sale boulot ». C'est la capacité du dépanneur à diagnostiquer l'origine de la panne qui est à la base de sa position professionnelle, si bien que le partage des tâches de diagnostic ne serait pas sans incidence sur la structure des positions professionnelles car, comme l'exprime un membre du service des méthodes, « le dépanneur qualifié se sent démobilisé psychiquement si quelqu'un de moins qualifié est capable d'intervenir ». Or le surveillant-opérateur d'une ligne transfert doit, pour assurer le fonctionnement optimum de la ligne, élucider plus ou moins les causes de pannes qui reviennent le plus souvent (pannes répétitives) de façon à prendre des mesures préventives. Des points de vue divergents sont alors exprimés sur la capacité de l'opérateur à diagnostiquer les causes de pannes. Lorsqu'il s'agit de pannes liées à la partie « commande » du transfert, il est souvent difficile d'en déceler l'origine car les relations de cause à effet ne sont pas évidentes selon les responsables des méthodes. Les responsables de l'entretien soulignent que si les dépanneurs n'interviennent plus sur les pannes répétitives, bien connues de la fabrication, ils perdent peu à peu la connaissance de la machine si bien qu'en cas de panne intermittente, le dépannage est beaucoup plus difficile, beaucoup plus lent. La solution intermédiaire qui consisterait à affecter des dépanneurs-électriciens spécialisés sur les lignes-transfert se heurte à la politique de gestion du personnel de l'entretien qui favorise la polyvalence aux dépens de la spécialisation. Selon cet argument, « il ne faut pas gaspiller les valeurs rares en automatisation » et l'affectation d'un dépanneur au même équipement pendant trop longtemps le rendrait incapable d'évoluer en fonction du changement techni-

que, très rapide en automatisme. De plus, dans ce cas, le « saucissonnage » de l'entretien entre les divers départements rendrait malaisée l'affectation des personnels d'entretien en fonction des urgences, opération beaucoup plus facile lorsque l'entretien est centralisé.

Le point de vue des surveillants-opérateurs et des responsables de fabrication est relativement différent, puisque les opérateurs interrogés pensent qu'il est nécessaire de savoir pourquoi le transfert est en panne si l'on veut assurer la production en délais et qualité requis ; les responsables de fabrication tentent de mettre en place des chefs d'équipes ayant des compétences plus étendues en électricité et essaient de rendre possible « un dialogue entre fabrication et entretien, sans institutionnaliser les relations ».

#### LE MOMENT DU COMPROMIS : LA DÉFINITION DU CONDUCTEUR CONFIRMÉ D'UNITÉ AUTOMATISÉE (CCUA)

Dans ce cadre relativement peu fixé les attributions officielles du CCUA résultent en grande partie de l'intégration de tâches fonctionnelles dans la fabrication. Cette intégration est la conséquence d'une sorte de « partage des tâches valorisées » entre fabrication et services fonctionnels, et le profil du CCUA qui en dérive s'éloigne de celui de l'opérateur sur machine-outil et tendrait à se rapprocher de celui du régleur, « régleur spécialisé » sur un type d'équipement, comme l'indique un responsable des méthodes.

Les positions décrites précédemment des différents services fonctionnels de l'établissement montrent cependant à travers leurs divergences la dimension conflictuelle des activités sociales visant à modifier les hiérarchies professionnelles.

L'expression synthétique de ces difficultés est énoncée de la manière suivante par l'un des responsables des classifications : « on essaie de marier au mieux les besoins de l'entreprise et les attentes de l'individu. On est contraint de suivre l'évolution technique ». Les termes du compromis peuvent alors être établis. Si la classification du CCUA permet d'ouvrir l'évolution de carrière des agents de fabrication (13), elle rémunère aussi l'engagement de l'opérateur dans la marche de l'installation, la diversification et la complexification de son travail qui résultent de la substitution de tâches fonctionnelles au travail antérieur d'alimentation et de conduite ainsi que l'acceptation de conditions particulières de travail visant à favoriser la continuité temporelle de fonctionnement de l'installation.

(13) Les personnels de l'établissement classés en CCUA au moment de l'enquête étaient d'anciens OS ayant accédé entre 1975 et 1980 à la classification de P1 et possédant, au moment du passage en CCUA, une ancienneté dans l'établissement allant de 13 à 29 ans.



La classification constitue ainsi un élément de la situation de travail organiquement lié aux autres composantes de celle-ci (tâches, conditions de travail, etc.). Il paraît alors difficile, lorsqu'on analyse la création d'une nouvelle classification, de distinguer parmi les activités des classificateurs celles qui portent explicitement sur les classifications de celles qui portent sur les caractéristiques des postes et de considérer que la classification représente une réalité qui lui serait extérieure. Selon cette conception purement représentative de la classification, celle-ci serait, comme le remarque O. Pastré [4], vis-à-vis de la qualification ou de la nature du travail, dans le même rapport que la mesure au phénomène mesuré et, bien qu'on ne puisse espérer « *que soit un jour définie une mesure parfaitement fiable de la nature du travail mis en œuvre dans chaque processus de production* », il n'en reste pas moins que l'idée de la classification considérée comme un indice synthétique de la nature du travail est à la base de nombre de travaux à caractère économétrique. On peut alors rapprocher l'usage des termes de sous-classification ou de sur-classification de la notion statistique de « biais », d'utilisation courante dans le cadre d'enquêtes statistiques. Lorsque l'on considère ces données statistiques comme « *indicateurs de l'activité des agents qui les produisent et non de ce qu'elles sont censées mesurer directement* » [5], un biais ne peut mesurer l'écart d'une donnée par rapport à une réalité qu'on ne saurait définir indépendamment des conditions de son appréhension mais exprime au contraire quelque chose de l'activité de ceux qui ont produit les données statistiques. De même, c'est dans la

nature et l'organisation des opérations de classement que réalisent les classificateurs du travail qu'il faut sans doute chercher les raisons de l'évolution, ou de la transformation des classifications à condition de ne pas oublier que ces opérations de classement contribuent aussi à définir ce qui est classé en dévoilant par là-même les enjeux de ces pratiques sociales.

Jacques MERCHERS,  
chargé d'études au CEREQ

---

#### Bibliographie

---

- [1] J.M. Bouguereau et P. Boullu, *La crise des systèmes de classification*, Centre d'Anthropologie économique et sociale, Paris, 1973.
- [2] Selon P. Dubois, *Mort de l'État-patron*, Les éditions ouvrières, Économie et humanisme, 1974 (p. 284).
- [3] Selon M. Freyssenet, *Division du travail et mobilisation quotidienne de la main-d'œuvre*, CSU, 1979 (p. 164).
- [4] O. Pastré « Taylorisme, productivité et crise du travail » in *Travail et Emploi* n° 18, 1983, p. 51.
- [5] D. Merllie, « Une nomenclature et sa mise en œuvre, les statistiques sur l'origine sociale des étudiants », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 50, novembre 1983, (p. 3-47).