

NOUVELLES TECHNOLOGIES ET RECHERCHE D'UN NOUVEAU MODE DE RÉGULATION PROFESSIONNELLE

par François Eyraud *

Du fait de l'accroissement de la concurrence et de l'innovation technologique aussi bien sur les produits que sur les moyens de production, l'entreprise est aujourd'hui soumise à de profondes perturbations. Le système de relations professionnelles n'échappe pas à ce phénomène général. Ressurgit alors le vieux débat sur la relation entre développement économique et régulation sociale, particulièrement d'actualité à travers le thème de la flexibilité.

La question générale à l'origine de ce débat est : comment les règles professionnelles sont-elles produites ? Ces règles, rappelons-le, définissent les conditions d'emploi des salariés (1). Elles établissent à un moment donné une situation d'équilibre entre les intérêts des salariés et ceux des employeurs. En ce sens on peut dire qu'elles régulent l'utilisation du travail dans l'entreprise et constituent de ce fait ce que nous appellerons un mode de régulation professionnelle. La question demeure de savoir quels sont les facteurs qui le déterminent et dont les variations conduisent à sa transformation. On connaît à ce propos la réponse de Dunlop (2) : les règles professionnelles ont pour fonction d'institutionnaliser les relations sociales en vue de permettre l'industrialisation. Or, cette industrialisation répond à une logique unique et universelle déterminée par l'évolution des techniques et de l'économie, elle-même universelle. Dans ces conditions, une action collective des acteurs sociaux (directement concernés par ces règles) répondant à une autre logique ne pourra peser qu'à la marge sur leur création, sauf à créer de graves perturbations dans le développement économique d'un pays. C'est alors un déterminisme technico-économique qui produit les règles professionnelles.

* Ce texte s'appuie sur quelques résultats d'une recherche collective à laquelle participent M. Maurice, A. d'Iribarne et F. Rychener. J'ai, de plus, bénéficié des remarques et critiques des membres de cette équipe. Je reste néanmoins seul responsable des faiblesses de l'analyse présentée.

(1) On les classe traditionnellement en trois rubriques : celles concernant la rémunération, le comportement dans le travail et les conditions de travail et enfin celles fixant les droits et les obligations des travailleurs.

(2) J.T. Dunlop, *Industrial relations systems*, Henry Holt, New York, 1958.

L'introduction dans l'entreprise des machines-outils à commande numérique est l'occasion d'observer la manière dont un facteur technique pèse sur cette création. C'est cela que nous nous proposons d'étudier dans ce texte en nous appuyant sur quelques résultats d'une recherche collective menée au LEST sur le thème général de la mise en œuvre dans les entreprises de cette nouvelle technologie. Nous nous intéresserons ici à quelques règles professionnelles particulièrement perturbées par ce phénomène : les classifications, les salaires et les conditions de travail. Enfin, d'une manière plus générale, nous insisterons sur une tendance qui s'amorce aujourd'hui visant à transformer la régulation professionnelle dans les entreprises. A cette occasion, nous insisterons sur le fait que si le facteur technique ne doit pas être négligé dans le mécanisme de production des règles professionnelles, il n'en constitue qu'un élément dont, de plus, l'influence ne s'exerce qu'à travers un processus propre aux caractéristiques traditionnelles du système de relations professionnelles.

LA CONSTRUCTION DES CLASSIFICATIONS DES OPÉRATEURS SUR COMMANDE NUMÉRIQUE

Rappelons que, comme dans la majorité des branches, il existe dans la métallurgie une grille nationale de classification classant les ouvriers en dix échelons, les techniciens et administratifs en quinze échelons et la maîtrise en sept échelons (3). Les critères nationaux de classifica-

(3) Cf. F. Eyraud, « La fin des classifications Parodi », *Sociologie du Travail*, n° 3, 1978 et M. Carrière et Ph. Zarifian, « Le technicien d'atelier dans la classification de la métallurgie », *Formation Emploi*, n° 9, janvier-mars 1985.

tion étant très généraux, c'est dans l'entreprise que se créent, de fait, les règles de classement des salariés dans chaque niveau ainsi que celles du passage d'un niveau à l'autre et d'une filière à l'autre (par exemple le passage de la grille ouvrière à la grille des techniciens).

Il existe souvent, dans les entreprises observées, des modalités reconnues de passage d'un niveau à l'autre de la classification sur les machines conventionnelles. Ces modalités, cependant, ne sont jamais tout à fait les mêmes. Ainsi, dans telle entreprise, on estime que le passage de P1 à P2 est, pour l'essentiel, lié à l'ancienneté dans le poste qui permet d'acquérir une plus grande rapidité dans l'exécution du travail. Dans telle autre, au contraire, on estime que le « saut » professionnel se fait entre le P1 et le P2, alors que le passage à P3 dépend de l'ancienneté. Dans une dernière enfin, le niveau P3 est réservé aux ouvriers travaillant à l'outillage. Des différences sensibles existent donc mais les critères de passage d'un niveau à l'autre restent bien un mélange d'ancienneté et de professionnalité, objet d'un relatif consensus ne demandant que des ajustements à la marge.

L'introduction des machines-outils à commande numérique va perturber ce système en modifiant profondément le contenu du travail de telle sorte que la comparaison avec le système traditionnel va s'avérer difficile, exigeant en tout état de cause, la construction d'un nouvel équilibre. Nous allons le voir, si le facteur technologique apparaît bien dans ce cas comme le phénomène incitatif au changement, il ne permet pas, à lui seul, de comprendre la production de règles professionnelles qui en résultera. Le changement potentiel introduit par la commande numérique est maintenant connu : elle rend le travail ouvrier plus abstrait. Ce qui caractérise en effet la qualification de l'ouvrier travaillant sur machine conventionnelle est cette possibilité de maîtrise manuelle directe du fonctionnement de la machine et de l'usinage concret de

la pièce à réaliser. Or, cette maîtrise manuelle disparaît largement avec la commande numérique. En effet, les phases d'usinage sont réalisées automatiquement par le programme. C'est dans celui-ci que sont enregistrés les procédures d'usinage et les réglages (d'outils, de vitesses, etc.). Ainsi, les opérations qualifiées de réglage exigent une anticipation abstraite de ces dernières puisqu'elles sont, d'une part, déconnectées des opérations d'usinage et, d'autre part, traduites en langage informatique ; échappant, autrement dit, à toute manipulation concrète. L'autonomie sur la machine s'acquiert à travers la capacité à abstraire et à anticiper les opérations concrètes d'usinage et non plus à travers la capacité manuelle à conduire l'usinage sur la machine (4). Un ouvrier d'une entreprise observée explicite cette transformation : « Avec les manivelles, on n'est pas obligé de penser à l'avance. Sur les tours parallèles, on travaille outil par outil, opération par opération. En CN, il faut tout prévoir à l'avance pour l'ensemble des outils à monter. Cela nécessite de voir à l'avance tous ces outils. Cela demande un effort mental plus important ».

Dans ces conditions, la comparaison de la complexité effective de la réalisation du travail entre machine conventionnelle et commande numérique devient difficile. Peut-on dire que le réglage d'une machine est plus complexe parce qu'il se fait avec des touches électroniques plutôt que des manivelles ? Les capacités mises en œuvre se situent à des niveaux (intellectuels pour l'un, manuels pour l'autre) difficilement comparables.

De ce fait, les entreprises se trouvent confrontées à l'apparition d'une nouvelle profession dont les critères de classement restent à construire. Le terme d'opérateur plutôt que d'ouvrier est d'ailleurs là pour le souligner. Un autre aspect technique de cette nouvelle professionnalité qui s'amorce est qu'avec le développement des centres d'usinage, la notion de métier tend à disparaître pour laisser place à une profession universelle dans l'atelier. Une telle évolution, poussée à son terme, ne conduira-t-elle pas alors à éliminer la notion même de polyvalence puisque l'opérateur travaillera sur une machine capable de réaliser toutes les opérations d'usinage, du fraisage au tournage ? Mais cette intégration est encore loin d'être totale. Ainsi, le passage d'un tour à commande numérique à un centre d'usinage n'est pas évident. Lorsqu'il se fait, les responsables (chef d'équipe, agent de maîtrise ou programmeur) limitent le travail des opérateurs en mobilité à des tâches de chargement/déchargement considérant que les opérations de réglage, même légères, restent spécifiques. L'évolution des tours à commande numérique rapprochera peut être les modes de conduite ; mais elle est loin d'être achevée.

(4) Il serait sans doute nécessaire d'affiner cette opposition entre qualification manuelle sur les machines conventionnelles et qualification intellectuelle sur les machines numériques. En conventionnel, en effet, une certaine capacité d'abstraction est sans doute nécessaire pour passer des caractéristiques de la pièce à son exécution « avec des manivelles ». Cependant, si l'opposition est moins tranchée qu'il n'y paraît à première vue, elle n'en est pas moins nette en termes de changement.

De ce fait, la polyvalence reste un critère explicite de promotion aux niveaux « Technicien d'atelier » des opérateurs commande numérique dans l'une de nos entreprises observées.

Mais ce sur quoi il est fondamental d'insister est que cette nouvelle qualification qui s'amorce est en voie de construction. Dans cette période de transition que l'on observe, les entreprises font l'apprentissage d'un nouveau phénomène qu'elles maîtrisent encore très mal. A cet égard, il est significatif qu'à une question que nous avons systématiquement posée sur la nécessité ou non pour un opérateur d'avoir eu l'apprentissage d'une machine conventionnelle, les réponses sont également réparties entre les « oui » et les « non » selon nos interlocuteurs au sein des mêmes entreprises. Concernant le contenu du travail, il est clair que lorsque les opérateurs ont un travail limité au simple chargement/déchargement des machines à commande numérique, comme nous avons pu l'observer dans certains cas, l'aspect « intellectuel » ou « abstrait » de la qualification disparaît. A l'autre extrême, la qualification des opérateurs aux tâches de programmation peut être plus ou moins large. Dans ce cadre, le facteur technologique remet en cause un système existant, introduit de nouveaux champs d'action, mais ce sont les acteurs présents dans l'entreprise qui vont manipuler ces nouveaux possibles dans le cadre de structures existantes (5) pour produire, en particulier, de nouvelles règles professionnelles ; ici de nouvelles règles de classification. Le problème — qui préoccupe fortement les entreprises — du passage de P2 à P3 et de P3 à TA est significatif de ce type de production de règles.

Le niveau P3 est celui où, traditionnellement, l'ouvrier est autonome sur sa machine : à partir d'un plan, il règle sa machine et usine les pièces. En commande numérique, cependant, il n'y a pas un plan mais un programme. Alors par analogie, la direction considère que le passage au niveau P3 (ou TA selon le cas) suppose que l'opérateur sache programmer. A partir de là, diverses options peuvent être prises. A un extrême, on trouve celle d'une entreprise qui ne peut envisager une programmation dans l'atelier et qui considère qu'un opérateur commande numérique n'atteindra jamais le niveau P3, réservé aux outilleurs. A l'autre extrême, se situent d'autres entreprises qui s'efforcent de donner à leurs opérateurs une formation à la programmation qui permette ce passage. Mais une des entreprises, qui est dans ce cas, se trouve contrainte par son système de classification qui positionne déjà les opérateurs au niveau TA1. Elle hésite alors à renforcer chez eux cette formation qui ris-

que de les amener à revendiquer un niveau de classification supérieur. A ceci s'ajoute l'opposition des programmeurs qui perçoivent une telle évolution comme une menace pour leur statut. Ce sentiment se rencontre dans d'autres entreprises. On atteint ici le point crucial : jusqu'où pousser la capacité des opérateurs à la programmation ?

On peut considérer que la numérisation conduit, d'une part, à homogénéiser le langage technique des ouvriers et des techniciens des bureaux de méthode ou d'étude et, d'autre part, à rapprocher les tâches de conception et d'exécution. En effet, le programme est bien le lieu à la fois de la préparation du travail et des commandes de l'usinage. Une possibilité technique d'homogénéisation de l'espace de qualification entre les catégories ouvrières et techniciennes existe donc bien. Mais encore faut-il que ces possibilités soient saisies et mises en œuvre par ces catégories. Or, l'observation montre que le passage opérateur-programmeur, soit ne concernera que peu d'élus, soit sera définitivement fermé du fait du recrutement externe de jeunes diplômés pour occuper les postes de techniciens. La solution reste alors celle d'une promotion au sein même de la filière ouvrière par allongement de cette dernière. Soutenue par les nouvelles règles institutionnelles négociées dans la métallurgie en 1975, 1980 et 1983 qui prolongent la filière ouvrière au-delà du P3 à TA1 (coef. 240), puis TA2 (coef. 255), TA3 (coef. 270) et TA4 (coef. 285), on voit se dessiner la constitution d'une carrière ouvrière presque aussi enviable que celle des techniciens ou agents de maîtrise, puisqu'il ne lui manque plus que les trois derniers coefficients (305, 335 et 365) pour être identique. L'exemple d'une des entreprises observées qui préfère classer les nouveaux régleurs au niveau TA1 plutôt que les intégrer dans la filière agents de maîtrise, illustre cette tendance.

(5) Voir à ce sujet :

— F. Eyraud, M. Maurice, F. Rychener, « Variabilité des formes de division du travail et technologies nouvelles. Le cas de l'utilisation des machines-outils à commande numérique en France, en Grande-Bretagne et en R.F.A. » in J.H. Jacot éd., *Travailleur collectif et relations science-production*, Paris, Édition du CNRS, 1984.

— F. Eyraud, M. Maurice, A. d'Iribarne, F. Rychener, « Développement des qualifications et apprentissage par l'entreprise des nouvelles technologies », *Sociologie du Travail* n° 4, 1984.

On voit alors que la construction des règles professionnelles de promotion reste encore largement à faire. Elle est en même temps fortement contrainte par la division traditionnelle du travail qui tend à maintenir un cloisonnement entre les bureaux et l'atelier. Ceci conduit, dans notre cas, à un allongement spécifique de la filière ouvrière plutôt qu'à son insertion dans la filière technique. Cette construction dépend finalement des capacités des acteurs (et en particulier ces nouveaux acteurs que sont les opérateurs et les programmeurs) à élargir et à faire reconnaître leurs domaines de compétence et à les concrétiser dans l'obtention de coefficients hiérarchiques supérieurs.

Ainsi, autour du problème des classifications se noue la question du statut des différentes catégories professionnelles ; c'est-à-dire finalement celle du changement du mode de régulation dans l'entreprise. Il en est bien ainsi de la définition des filières promotionnelles. C'est une question identique qui se pose à propos des systèmes de salaire et plus largement des autres règles professionnelles. Nous verrons à ce propos que la construction de nouveaux acteurs dans l'entreprise (ici plus particulièrement les opérateurs) ne dépend pas du seul contenu du travail mais renvoie plus largement à la production d'un statut. Or cette dernière se détermine à la fois par les caractéristiques de la population qui occupera ce statut et les règles professionnelles elles-mêmes qui vont la définir.

LA DÉSTABILISATION DES SYSTÈMES DE SALAIRE

A classifications égales, il n'existe généralement pas de différence de salaire de base entre les ouvriers sur machine conventionnelle et les opérateurs commande numérique. Une seule entreprise fait exception. Ici, les opérateurs perçoivent un salaire de base plus élevé qui compense le fait qu'ils perdent, lors du passage, les primes de rendement. De fait, c'est au niveau des primes que des différences s'observent ; le principal problème qui se pose aux entreprises étant celui du maintien ou non du salaire au rendement. Notre échantillon se partage équitablement entre les entreprises pratiquant le salaire au temps et celles utilisant le salaire au rendement. En principe, il n'y a pas de différence de mode de rémunération entre le secteur conventionnel et le secteur numérique, à l'exception de l'entreprise citée plus haut. D'une façon générale, la prime de rendement représente entre 7 et 8 % du salaire de base à l'exception d'une entreprise où elle n'est que de 2 %.

Le jugement porté par nos différents interlocuteurs sur le maintien des primes de rendement sur les commandes numériques est nettement défavorable. On estime, en effet, que l'opérateur n'a que très peu de maîtrise sur la vitesse d'exécution du travail. Les seuls moments où des gains de temps peuvent être réalisés sont lors du réglage,

mais encore faut-il que, dans ce cas, cette tâche incombe à l'opérateur, ou lors du montage-démontage des pièces. De toute façon, les possibilités sont minimales. Il en est de même pour les vitesses de coupe largement déterminées par la qualité du matériau et des outils. Dans ces conditions, le calcul des temps alloués servant de base à la détermination des bonis de rendement sera souvent formel, voire sans rapport avec un calcul de productivité. Ainsi, dans une entreprise, on accorde systématiquement un boni moyen calculé à partir du rendement dans le secteur conventionnel. Dans une autre entreprise, il y a un accroissement formel des temps alloués afin d'augmenter la prime de rendement des opérateurs commande numérique récompensant le fait qu'ils travaillent sur ces nouvelles machines. Dans une dernière, afin de justifier la réalisation d'un boni par les opérateurs, les programmeurs sous-évaluent systématiquement les temps alloués.

On le voit, le salaire au rendement qui pose déjà problème sur les machines conventionnelles (il y a les bons et les mauvais postes) devient, semble-t-il, tout à fait artificiel dans le cas des commandes numériques. Dans ces conditions, pourquoi le conserver ? Le premier argument est qu'il faut éviter de défavoriser l'opérateur qui passe sur commande numérique et qui perdrait ainsi une partie de son salaire. Cette réponse, cependant, n'est que partiellement satisfaisante puisqu'il suffirait d'augmenter leur salaire de base comme cela a été fait dans une entreprise. Ce faisant, cependant, ne risque-t-on pas de donner aux syndicats lorsqu'ils sont présents (c'est le cas des entreprises qui appliquent ce mode de rémunération) des arguments pour revendiquer une intégration généralisée de la prime de rendement dans le salaire de base ? Or, ces entreprises tiennent au rendement, seule technique qui permet, selon elles, de maintenir un certain niveau de rendement. Comme le dit le chef du service méthode d'une entreprise : « *on maintient le rendement car sinon on devrait le remplacer par autre chose, mais il faudrait pour cela une gestion du personnel qui n'existe pas* ».

C'est cette autre chose que n'a pas trouvée une autre entreprise qui avait supprimé la prime de rendement il y a une dizaine d'années lors de la mise en place de la mensualisation et qui l'a rétablie il y a quatre ans. Bien qu'hostiles, les syndicats l'ont acceptée et le personnel est visiblement sceptique à l'égard de son efficacité. D'ailleurs, personne ne sait très bien comment le boni est calculé. Mais comme il ne représente qu'une très faible part du salaire de base (2 %), il ne constitue pas un pôle conflictuel majeur. C'est à un même problème que se trouve confrontée une autre entreprise, qui, sous la pression d'un syndicat fort, a été conduite à intégrer l'ensemble des primes dont celles de rendement dans le salaire de base. Depuis, elle estime qu'il existe chez elle ce que le directeur appelle des « *réserves de productivité* » ; autrement dit un manque d'incitation à produire. Pour y répondre, la direction envisage de mettre en

place un système d'individualisation du salaire, ce à quoi s'oppose le syndicat. Au moment de l'observation, l'annonce de ce changement avait déclenché depuis plusieurs mois une sorte de grève perlée. Chaque jour, les délégués annonçaient le matin des arrêts de travail de courtes durées dans telle ou telle équipe. Cette épreuve de force n'avait pas encore d'issue au moment de nos observations.

On retrouve donc au niveau des salaires, la transformation des règles professionnelles qui accompagne la mise en œuvre des nouvelles technologies. Cette transformation se fait dans la confusion et l'hésitation marquant à la fois la crainte des entreprises de quitter le terrain de la régulation professionnelle traditionnelle qui a permis jusque là d'assurer une certaine institutionnalisation des conflits et le fait que la reconstruction de la régulation professionnelle passe par une longue phase d'apprentissage, non seulement de la technologie elle-même, mais surtout de la population concernée. Notons enfin que cette remise en cause de la rémunération au rendement, techniquement justifiée ou non (6), s'inscrit dans une tradition de l'entreprise française. Elle n'a, en effet, jamais été soutenue par les syndicats, et la direction l'applique parfois sans trop y croire. Alors, le facteur technique n'intervient que pour renforcer une tendance déjà fortement ancrée dans l'entreprise.

LES INDICES D'UN NOUVEAU MODE DE RÉGULATION PROFESSIONNELLE ET SES CONTRADICTIONS

Jusqu'à présent, nous avons surtout insisté sur la relation entre modification des règles professionnelles (classification et système de salaire) et transformation technique du contenu du travail. Cependant, les caractéristiques de ces modifications se déterminent en même temps par les acteurs concernés. Nous l'avons souligné à plusieurs reprises. C'est sur ce point que nous voulons maintenant insister en nous intéressant aux modifications plus diffuses qui touchent plus largement au système de relations professionnelles. Ceci donnera un autre éclairage à l'interprétation des transformations touchant les deux règles professionnelles vues précédemment.

Vers un nouveau mode de régulation professionnelle

Un élément important qui accompagne la mise en œuvre de ces nouvelles technologies (mais sans en être une conséquence) est que les entreprises mettent sur ces nouvelles machines une nouvelle population. Elle est plus jeune, tout d'abord. Dans notre échantillon, la moyenne d'âge des opérateurs est de 30 ans contre 38 ans pour l'ensemble de la catégorie ouvrière. Mais

elle est aussi plus diplômée. Ainsi, dans les cinq entreprises pour lesquelles nous disposons d'une information complète sur les diplômes, on constate que 56 % des opérateurs ont au moins un CAP, ce qui constitue un pourcentage élevé. Certes, pour être vraiment significatif, ce chiffre devrait être comparé à la formation initiale des ouvriers sur machine conventionnelle, donnée que nous n'avons pas. Cependant, on constate un niveau relativement élevé de formation initiale des opérateurs même dans les deux entreprises à dominantes traditionnelles d'OS. Les entretiens qualitatifs soulignent cette formation plus élevée et sa nécessité. De plus, on doit souligner qu'un certain nombre d'entreprises ont mis en place des cours de formation générale (mathématiques, français) destinés aux opérateurs sur commande numérique.

Il est important d'insister ici sur la tendance significative (bien que non générale) des entreprises à chercher à embaucher des individus à hauts diplômes (Bac technique, BTS) pour occuper des postes d'opérateurs. Cette tendance résulte pour une part du caractère plus « technique » de ce travail ouvrier, mais sans doute aussi, de la disponibilité d'une telle main-d'œuvre sur le marché du travail du fait du chômage et du développement de ces diplômes (7). Quoiqu'il en soit, se pose, à travers cette évolution, le problème du maintien dans l'atelier d'une telle main-d'œuvre, qui conduit précisément à rechercher un nouveau mode de régulation professionnelle.

En effet, ces différentes caractéristiques entraînent une inadéquation entre le mode traditionnel de régulation professionnelle et les comportements ainsi que les aspirations de cette nouvelle population. Le contenu même du travail renforce cette inadéquation ; pour autant, bien sûr, que les acteurs eux-mêmes se soient saisis des modifications les plus importantes de ce contenu. Le chef d'atelier d'une entreprise découvre les transformations qu'introduit cette nouvelle population d'ouvriers à propos de la généralisation de la mobilité inter-machines : « *Il y a plus d'exigences compte tenu des déséquilibres de charges. Les nouvelles générations d'ouvriers acceptent bien cette mobilité. L'état d'esprit a changé* ».

On retrouve une idée similaire dans cette déclaration du chef d'atelier d'une autre entreprise qui souligne la nécessité d'une évolution des ateliers : « *Dans leur forme actuelle en France, ils sont des repoussoirs pour les jeunes qui font des B.T.S. Les ateliers sont vieux, sales ; ils doivent changer de mentalité* ».

Cette recherche d'un nouveau mode de régulation professionnelle est cependant loin d'être systématique, voire vraiment consciente dans les entreprises que nous

(6) Dans d'autres pays comme la RFA ce mode de rémunération sur les commandes numériques ne semble pas être remis en cause.

(7) Il doit aussi exister un « syndrome japonais » dans certaines entreprises où les responsables revenaient d'un voyage d'études au Japon très impressionnés par la présence sur les machines de bacheliers.

avons observées. Elle apparaît néanmoins à divers endroits et tout particulièrement dans une des entreprises observées. Son analyse apparaît donc intéressante comme exemple extrême de cette tendance à partir de quoi il sera possible de mieux préciser les contradictions auxquelles elle se heurte.

Pour le directeur de cette entreprise, « avec la CN, il n'y a plus d'ouvriers ». Pour renforcer cette mutation, il a mis en place un système de relations professionnelles tout à fait particulier. En supprimant le salaire au rendement, le contrôle même du temps a été aboli. Ainsi, il existe une catégorie dite en surnombre (les sous-chefs de groupe, il s'agit en fait de régleurs) qui remplacera un opérateur s'il doit s'absenter de son poste pour une raison ou une autre. Il faut qu'en permanence, l'opérateur ne se sente pas prisonnier de sa machine. Dans le même ordre d'idées, les séries sont systématiquement limitées pour éviter une trop grande monotonie du travail. Enfin, on peut ajouter des avantages comme la fin de semaine le vendredi à 13 heures et la systématisation des ponts. On a là, la mise en place d'un système de régulation sociale visant à accélérer un processus de mutation supposée du statut ouvrier où ce n'est plus l'incitation directe au rendement qui doit jouer mais l'incitation par l'attachement à l'entreprise. Ce sentiment d'une mutation du statut ouvrier et la volonté de renforcer cette tendance par un système de relations professionnelles appropriée se retrouvent dans d'autres entreprises, de façon moins accentuée bien sûr. Dans une entreprise déjà citée, la direction cherche, nous l'avons vu, un substitut au salaire au rendement pour « faire sortir » ces « réserves de productivité ». L'individualisation du

salaire est une dimension de cette recherche. Une autre est la volonté de modifier le système existant de promotion à l'ancienneté fortement liée à la tradition ouvrière que représente le syndicat CGT de cette entreprise par un système d'unités de valeur comme à l'université. Chaque ouvrier pourrait dans ce système prendre en charge sa promotion en passant des essais professionnels confirmant sa capacité à réaliser des opérations de plus en plus complexes. On retrouve là cette même idée d'une modification du statut de l'ouvrier fondée à la fois sur une image de l'évolution de la profession d'ouvrier, depuis la mensuralisation et, plus récemment, l'expérience japonaise (où des bacheliers sont mis sur les machines), et une réalité technologique : l'obligation de substituer à l'incitation directe au rendement que constitue la prime mal adaptée à ces nouvelles machines, une incitation différente mais qui demeure nécessaire. D'autres indices de cette mutation plus ou moins ressentie se trouvent dans le changement d'image de l'atelier que les directions (ou la hiérarchie) cherchent à proposer. C'est bien ce changement d'image que se propose de favoriser cette entreprise qui a créé, comme l'indique le chef de service méthode, un nouveau style de préparation du travail où la mise en place d'un service de prééglage s'accompagne de « tout un cinéma » avec livraison, par la maîtrise, des outils destinés aux machines, sur un chariot.

Contradictions et limites de l'évolution vers un nouveau mode de régulation professionnelle

Il reste qu'entre l'image et la réalité, il y a d'abord la nécessité de produire et ensuite l'existence des systèmes

de relations professionnelles traditionnels qui restent ancrés dans l'entreprise. Ceci interdit un changement radical et immédiat. On comprendra, en particulier, que les employeurs hésiteront à transformer un système, résultat de compromis complexes et nécessairement fragiles, mais qui assure une certaine régulation des conflits, par un nouveau système qui exigera de nouveaux compromis dont il est difficile d'apprécier les points d'équilibre. Par ailleurs l'innovation technique n'est pas telle qu'elle puisse faire disparaître les caractéristiques traditionnelles du monde de l'atelier. Ainsi, si en règle générale, les opérateurs estiment que les conditions de travail sont bien meilleures sur commande numérique, moins salissantes et physiquement moins dures, la pénibilité reste encore considérable par rapport au travail de bureau. Ainsi, avec ces nouvelles machines, s'est systématisé le travail en équipe (« 2 x 8 » et exceptionnellement « 3 x 8 ») pour des raisons de rentabilité. De plus, un certain nombre d'entreprises ont développé le travail sur deux machines, ce qui, aux yeux du chef d'atelier d'une entreprise, constitue une extension du travail à la chaîne (8) et, en tous cas, un maintien des caractéristiques du travail ouvrier. Dans le même ordre d'idées, l'entreprise citée plus haut, pionnière du point de vue du nouveau mode de régulation sociale, a, tout en supprimant les contraintes de temps, un taux d'encadrement ouvrier élevé (le plus haut des entreprises de notre échantillon), ce qui est bien une preuve de contrôle du rendement des ouvriers.

La revendication d'un monnayage, par des primes, des changements d'organisation, différencie tout autant le monde ouvrier du monde employé que ces nouvelles politiques ont tendance à vouloir confondre. Ainsi, dans une entreprise, le syndicat (syndiquant 90 % des ouvriers) revendique des primes pour le passage à un travail en « 3 x 8 » d'une part, et pour le travail sur deux machines d'autre part. Plus significatif encore est le cas de cette autre entreprise où, lors du lancement d'une nouvelle machine à commande numérique, le travail en équipe est supprimé afin que le programmeur soit toujours présent dans cette période de mise au point. Les opérateurs dans ce cas perdent la prime d'équipe. Une « prime de lancement » est demandée en compensation. Mais la crainte de la direction est que cette règle s'applique dans tous les cas où il y a passage de « 2 x 8 » au « 1 x 8 » quelle qu'en soit la cause. On le voit, la détermination du mode de salaire ouvrier reste tout à fait spécifique et on est loin encore d'un nouveau mode de régulation commun à l'ensemble du personnel. Il en est de même d'ailleurs d'une intégration de la filière ouvrière dans celle des techniciens qui demeure spécifique comme nous l'avons vu.

Tout ceci souligne que si la tendance au changement que l'on peut observer dans l'entreprise est claire, elle n'en est pas moins nécessairement lente et partiellement

imprévisible quant à la profondeur des transformations du mode de régulation qui en résultera. C'est en tenant compte de ces limites que nous voudrions, en conclusion, systématiser les quelques facteurs repérables qui sont à la base de ce processus de transformation.

**

Les quelques résultats présentés ici permettent de relativiser le déterminisme technique en indiquant qu'il est lui-même canalisé et traité à travers une série de dimensions structurelles qui constituent en fait un « mécanisme » de production des règles professionnelles. On peut en isoler ici quelques aspects.

Nous avons vu tout d'abord que le changement de la qualification ouvrière (plus abstraite) qui conduit à une modification des règles professionnelles trouve bien en partie son origine dans un changement technique, caractéristique des MOCN. Cependant, la mise en œuvre de ce changement et donc ses caractéristiques finales dépendront du modèle d'organisation du travail auquel l'entreprise se réfère. Ainsi, si le travail ouvrier est limité aux tâches de chargement/déchargement, on élimine évidemment toute la partie intellectuelle. D'une manière plus générale, le contour de ce « nouveau métier » reste à définir et cette définition dépendra d'une série de caractéristiques structurelles micro (type traditionnel d'organisation du travail dans une entreprise particulière (9)) et macro (modèle de détermination de l'organisation du travail lié aux enjeux de la confrontation sociale dans un pays (10)).

De ce dernier point de vue, on constatera que ce nouveau mode de régulation professionnelle qui tend à se mettre en œuvre a comme caractéristique de transformer le statut ouvrier pour le rapprocher de celui des non-manuels. L'un des objectifs ici est, en particulier, d'attirer ou de retenir dans l'atelier une population plus diplômée. Ceci indique *a contrario* le peu d'attrait qu'exerce dans l'industrie française ce statut d'ouvrier. Or, on sait qu'il en va différemment en Allemagne ou en Grande-Bretagne (11). Dans ces pays, il ne sera sans doute pas nécessaire de le modifier pour attirer dans l'atelier la main-d'œuvre adéquate. L'introduction des nouvelles technologies, dans ce cas, ne sera pas associée à un profond bouleversement dans le mode de régulation professionnelle. Mais, bien entendu, seule ici la comparaison internationale permettra de confirmer cette hypothèse.

(9) Voir F. Eyraud, M. Maurice, A. d'Iribarne, F. Rychener, op. cit.

(10) Voir F. Eyraud, « The principles of union action in the engineering industries in Great Britain and France », *British Journal of Industrial Relations*, n° 3, nov. 1983 et « Conflits du travail et négociations en France et en Grande-Bretagne », *Économie et Humanisme*, janvier-février 1984.

(11) M. Maurice, F. Sellier, J.J. Silvestre, *Politique d'éducation et organisation industrielle*, PUF, Paris, 1982 et F. Eyraud, *Travail et travailleurs en Grande-Bretagne*, La découverte, Paris, 1985.

(8) Du fait du poids que l'on accorde ainsi au rendement.

Notons enfin que les systèmes de normes portés par les acteurs concernés par ces changements pèseront aussi sur la production des règles professionnelles. Ainsi, il n'est pas étonnant que ce soit à propos du travail sur commande numérique que se pose la question d'un nouveau mode de régulation professionnelle puisque c'est sur ces nouvelles machines qu'est affectée une nouvelle population plus jeune et plus diplômée. Son insertion dans l'entreprise devra se faire au sein de nouveaux compromis.

Ainsi, c'est bien un ensemble de facteurs complexes et en interaction qui est en jeu dans la production des règles professionnelles, (c'est-à-dire la manière dont le travail est inséré dans les relations de production) et dont l'analyse permettra de contribuer à la construction d'une théorie des relations professionnelles.

François EYRAUD
LEST-CNRS, Aix-en-Provence
