

## LA POLYVALENCE COMME MÉTHODE D'ORGANISATION DU TRAVAIL\*

par Françoise Rérat

*La nécessité d'accélérer les rythmes de production et d'augmenter les gammes de produits pour s'adapter aux exigences du marché tend à devenir la règle commune dans un contexte de forte concurrence. La souplesse de l'outil de production est depuis longtemps un impératif dicté par les produits soumis à la mode.*

*D'où l'intérêt d'examiner la situation dans la fabrication d'un « produit-mode » typique, la chaussure, ici dans la région de Cholet. Le renouvellement rapide des produits n'est obtenu qu'au prix d'une flexibilité de la fabrication dans laquelle la polyvalence d'une partie de la main-d'œuvre joue un rôle important.*

*L'auteur observe que cette pratique a considérablement évolué dans les industries choletaises. Traditionnellement liée aux variations saisonnières de l'activité, la polyvalence est devenue aujourd'hui une méthode d'organisation du travail qui touche l'ensemble des opérations de production et qui est reconnue dans l'échelle des qualifications.*

Il existe plusieurs formes de polyvalence correspondant à des moments distincts de l'histoire du travail et de l'évolution des emplois. La succession de chacune de ces formes reflète les changements de l'organisation du travail impulsés par la succession des phases de développement économique.

Si la tendance à la spécialisation extrême des tâches va de pair avec la généralisation du taylorisme dans les activités industrielles qui ont fortement contribué à la croissance pendant les cinquante dernières années, elle ne doit pas faire oublier le maintien de formes d'organisation plus traditionnelles où l'expérience et le savoir-faire font partie intégrante de l'organisation de la production. La polyvalence est ainsi à plus d'un titre garante de la qualité des produits (pour autant qu'elle est associée à des savoirs particuliers propres à une activité manuelle qui échappe pour l'instant à la mécanisation) en même temps qu'elle apparaît comme une condition essentielle de la compétitivité des entreprises qui y recourent.

Traditionnellement, la polyvalence signifie une phase transitoire dans l'organisation du travail destinée à favoriser le maintien de savoirs anciens liés à la maîtrise d'outils rendus caducs par l'évolution des techniques (1).

\* Cet article reprend la communication présentée conjointement avec Bruno Courault aux Journées des économistes du Travail de Grenoble du 25 octobre 1985.

(1) Cf. les travaux de M. Dadoy sur le secteur de l'imprimerie, « Polyvalence et politiques de gestion de la force de travail », communication au IX<sup>e</sup> Congrès mondial de Sociologie, 1978.

Elle permet de maintenir une gestion de la main-d'œuvre fondée sur la tradition des métiers (artisans et industriels) tout en développant des techniques qui ne font plus appel aux savoirs correspondants mais qui doivent s'en accommoder pour faciliter l'adaptation du personnel.

Le caractère transitoire de la polyvalence est plus ou moins accentué en fonction de l'ancienneté et de la généralisation des pratiques traditionnelles dans la profession (2).

Par-delà la diversité des formes de polyvalence (d'activité, de fonctions, de postes...), on retiendra que ce modèle d'organisation du travail est l'indice d'un décalage entre l'évolution des structures technico-industrielles et les modèles organisationnels correspondants. On rencontre ce type d'organisation principalement dans les activités productrices de biens de consommation qui, du fait du caractère fluctuant de la production, doivent faire coexister des modèles d'organisation industrielle et des pratiques traditionnelles.

Brusco dans son modèle de « *district industriel* » énumère un certain nombre d'activités dans lesquelles apparaissent ces modèles d'organisation : la fabrication des gants à Naples, des instruments de musique dans les

(2) Cf. la notion de « *corps de métier industriel* », in « Les emplois industriels », par P. d'Hugues, G. Petit et F. Rérat, Cahier du CEE n° 4, PUF, 1973.

Marches, la chaussure à Ancone, le textile dans le Prato... (3). Il insiste tout particulièrement sur la liaison entre l'organisation dans les petites et très petites entreprises (très grande souplesse des structures) qui composent ces activités et les caractéristiques des zones dans lesquelles elles sont implantées (zones mono-culturelles et peu diversifiées) (4).

L'étude que nous avons menée dans l'industrie de la chaussure de la région de Cholet s'inscrit dans cette perspective (5) : il s'agit d'entreprises petites et moyennes, implantées dans un tissu industriel très particulier, soumises à une activité saisonnière et dans lesquelles persiste un savoir-faire lié aux métiers du cuir.

L'analyse qui suit articule les premiers résultats de l'enquête autour de la notion de polyvalence comme méthode d'organisation du travail visant à ajuster la qualité des produits et la qualité de la main-d'œuvre. Elle prend en compte les formes traditionnelles de la polyvalence (où la qualité des produits est synonyme de métier) et les nouvelles formes de polyvalence (où la qualité des produits découle d'une souplesse d'ajustement aux nouvelles exigences du marché).

#### LE CAS DES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE CHOLET

Nous avons choisi un ensemble d'entreprises d'un secteur particulier – la chaussure – localisées dans un tissu industriel très homogène dont elles constituent l'activité principale – la région de Cholet –. Ces entreprises présentent des caractéristiques originales du point de vue de la modernisation des activités productives d'un secteur produisant des biens de consommation soumis à la mode.

La chaussure est le type bien de consommation soumis aux données de la mode. Les produits doivent changer d'une saison à l'autre ; en outre, les industriels doivent maîtriser les changements rapides de tendance qui affectent les produits soumis à la mode en cours de saison, faute de quoi ils courent le risque de voir leurs produits déclassés par la distribution. Comme tous les articles de mode, ils font l'objet d'une très vive concurrence de la part des fabricants étrangers (6).

(3) Cf. S. Brusco « Il modello Emilia : desintegrazione produttiva et integrazione sociale », communication à un Séminaire de l'Institut Gramsci, 4 mars 1980.

(4) M. Piore et Ch. Sabel à la suite de S. Brusco ont rappelé la persistance de ces formes d'organisation dans un ensemble d'activités qui ne correspondent pas toutes à des formes de polyvalence. Ces modèles d'organisation constitueraient un paradigme alternatif de l'organisation industrielle (cf. L. Thévenot in *Cahier du CEE* n° 29) basée sur la standardisation de l'activité et la spécialisation des tâches qui a prévalu avec les modèles taylorien et fordien ; ils parlent, pour leur part, du concept de « spécialisation flexible ».

(5) Cf. B. Courault et F. Rérat, *Politiques de produit et stratégies d'entreprises*, doc. ronéoté, CEE, 1986.

(6) Un article sur deux est d'origine étrangère. Pour les seules chaussures la proportion est de l'ordre de un sur trois.

Aussi les fabricants se sont-ils mis à l'écoute de la distribution et, aujourd'hui, les entreprises s'efforcent de redéfinir leurs produits en permanence. Par ailleurs, l'évolution de la distribution conforte tout à fait cette tendance à la diversification des produits qui va de pair avec leur renouvellement plus rapide (7). Or, de ce point de vue, la chaussure présente une grande originalité puisque c'est une activité qui fait l'objet d'une distribution fortement spécialisée.

Pour les producteurs, il y a une antinomie manifeste entre les exigences du marché et les contraintes industrielles de la production de masse : les consommateurs, relayés par une distribution spécialisée très dominante dans ce secteur, exigent des fabricants un renouvellement plus rapide de leurs produits, ce qui n'est possible qu'au prix d'une flexibilité accrue de la fabrication dans laquelle la polyvalence d'une partie de la main-d'œuvre joue un rôle important.

Si les politiques de produits sont au cœur des stratégies de production que les entreprises s'efforcent d'impulser pour mieux s'adapter aux impératifs des marchés, il nous faut, préalablement à l'analyse de la réponse des entreprises de cette région, expliquer pourquoi et comment elles en sont arrivées là.

Les entreprises de la région de Cholet sont des entreprises familiales, en moyenne de la seconde et troisième génération (8). Elles fabriquent majoritairement des articles de grande diffusion correspondant aux gammes basse et moyenne. Ces entreprises ont dû leur développement passé à l'ouverture des frontières consécutives à l'établissement du Marché commun et aux choix de techniques de montage se prêtant à une production de type industriel. La modernisation constante de leurs équipements a contribué à renforcer leur position sur le marché et a rendu possible une amélioration de la qualité du produit, impliquant à la fois montée en gamme et diversification.

La concurrence italienne, à partir de 1975, pour les produits de gamme moyenne a peu touché ces entreprises, encore qu'elle les ait fortement incitées à amorcer une diversification de leur production.

Aujourd'hui, le mouvement accéléré de la mode continue d'orienter les entreprises dans la voie de la modernisation et les incite à résister à l'invasion des importations.

L'enquête effectuée entre octobre 1984 et mars 1985 a couvert un échantillon de quatorze entreprises de la

(7) La diversification ou segmentation des produits concerne le lien entre le produit et le marché : plus les consommateurs se subdivisent en groupes distincts (selon l'âge, le mode de vie, les moyens financiers, l'origine sociale...) plus les produits se segmentent en groupes distincts.

(8) Si l'âge moyen des entreprises est de cinquante ans, beaucoup d'établissements sont d'implantation plus récente (certains datent des années soixante et soixante-dix).

région, représentatives de la diversité du tissu industriel régional (9). Toutes les caractéristiques qui font l'originalité de cette première région productrice ont été ainsi couvertes : produits, gammes, taille, mono et pluri établissements, appartenance ou non à des groupes, liens avec la distribution.

### LE SECTEUR DE LA CHAUSSURE

C'est un petit secteur (58 000 salariés en 1983), mais il compte un nombre d'entreprises encore important, quoiqu'en baisse régulière (400 en 1984), auquel correspond un nombre d'établissements environ deux fois plus élevé. C'est donc un secteur très représentatif de la moyenne et petite industrie puisque la majorité des établissements ont une taille moyenne comprise entre 50 et 100 personnes. Une autre caractéristique, qui va de pair avec cette donnée, est la dispersion en zone rurale de la majorité des entreprises. La production des chaussures est concentrée principalement dans quatre régions, et la région des Pays de Loire où s'est effectuée l'enquête est la première région productrice puisqu'elle assure plus du tiers de la production française (en chiffre d'affaires), ce qui représente la moitié en nombre de paires de chaussures.

*Sur le plan économique*, le secteur a connu une expansion remarquable que beaucoup attribuent au Marché commun. Mais cette expansion a profité inégalement aux différentes régions, mettant les régions d'industrie ancienne en position plus difficile que les régions où l'industrie est plus récente. Ce trait s'est fortement accusé depuis 1976, date à laquelle la production italienne est venue concurrencer dangereusement l'industrie française. Depuis lors, il faut signaler que la production intérieure plafonne alors que le volume des importations progresse fortement.

*Sur le plan technique*, le secteur a connu peu de bouleversements majeurs. Certes de nouvelles techniques de montage d'apparition récente se généralisent rapidement. Les recherches sur les nouveaux matériaux synthétiques, qui n'avaient pas donné les résultats escomptés il y a quinze-vingt ans, ne sont pas abandonnées. Les nouvelles technologies font l'objet d'expérimentations mais elles ne semblent pas devoir entraîner dans un avenir proche des changements considérables des procédés de fabrication.

L'enquête a été conduite par voie de questionnaires auprès des directeurs commerciaux, complétés par des interviews approfondies de plusieurs chefs de produit et responsables techniques de production, de directeurs du personnel et de quelques responsables de la distribution au niveau de la profession.

Le caractère volontairement limité de cette enquête à la seule région de Cholet tient au fait qu'il s'agit de la première phase d'une étude sectorielle menée conjointement par trois équipes de chercheurs dans trois pays (France, Italie, Grande-Bretagne), devant permettre ultérieurement une comparaison internationale.

(9) Etant donné la diversité de situation de nos interlocuteurs, l'investigation a concerné environ vingt établissements ou unités de production.

L'axe central de cette étude concerne l'analyse des produits et, plus précisément, les transformations de l'organisation de la production impulsées par les transformations du marché (concurrence internationale, crise, transformation de la distribution, etc.). Dans cette perspective, la polyvalence nous est apparue comme l'une des modalités d'adaptation de la production aux fluctuations du marché, au même titre que la sous-traitance ou le recours aux contrats à durée déterminée.

Bien que la polyvalence ne constitue qu'un des volets de l'étude, il nous a semblé intéressant de privilégier les informations recueillies sur ce sujet car la polyvalence est un enjeu important des politiques d'emploi développées actuellement dans les entreprises. Les transformations qui touchent les produits se répercutent sur l'emploi à la fois quantitativement (baisse des effectifs) et qualitativement (changement de contenu de tâches, remodelage des emplois, changements des politiques de rémunération...) et la polyvalence en est le moyen privilégié.

Nous tenterons de montrer que de pratique de gestion de la main-d'œuvre, traditionnelle dans la région, la polyvalence est devenue une méthode d'organisation du travail visant à adapter la qualité de la main-d'œuvre à la qualité du produit. En tant que pratique de gestion courante de certaines catégories de personnel, elle visait par le passé, au même titre que la sous-traitance, à atténuer l'impact des variations saisonnières de l'activité sur les temps de production. Elle touchait les phases de production peu intensives en capital sur lesquelles les entreprises cherchaient à augmenter leurs gains de productivité. En tant que méthode d'organisation du travail, généralisée à l'ensemble du personnel de production, elle touche maintenant l'ensemble des opérations de production et vise à une synchronisation du rythme de la production et du rythme du marché.

### LA POLYVALENCE DANS LA PRODUCTION TRADITIONNELLE : PRATIQUE DE GESTION D'UNE PARTIE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

Dans la plupart des entreprises étudiées, la polyvalence est pratiquée depuis toujours, conjointement à d'autres formes de travail comme le travail à domicile (éventuellement le temps partiel) et la sous-traitance.

Elle est localisée sur une phase particulière du processus de production — le carrefour piqûre-montage — et concerne une fraction du personnel, des ouvrières très expérimentées capables d'effectuer l'ensemble des opérations de préparation de la tige (c'est-à-dire la piqûre et l'assemblage du dessus de la chaussure, cf. encadré). Cette pratique de la polyvalence, à une époque où beaucoup d'entreprises qui souhaitaient la développer se heurtaient à une forte résistance ouvrière, a de quoi surprendre et entraîne deux questions :

- pourquoi la polyvalence est-elle localisée dans certaines phases précises de la fabrication et non généralisée à l'ensemble des phases ?
- dans quel contexte social une telle pratique s'inscrit-elle ?

#### LA PRODUCTION DE LA CHAUSSURE

Le processus de production de la chaussure se résume en une suite de séquences que toutes les firmes étudiées réalisent intégralement.

*La conception des modèles* qui constituent la « collection ». Ces modèles sont élaborés le plus souvent par des stylistes extérieurs à l'entreprise (pour changer de produit, certains fabricants changent de styliste).

*Les opérations d'études et de mise au point technique du produit* : calcul des coûts et des temps, mise au point des « formes » (moules servant à modeler la forme de la chaussure).

*La coupe* des différents morceaux qui constituent la « tige » (partie haute de la chaussure) ainsi que, le cas échéant, celle des doublures et semelles.

*La piqûre* ou préparation et assemblage des pièces constituant la tige ; selon les unités, ces opérations sont regroupées à l'intérieur de l'atelier de piqûre ou séparées en préparation d'une part et piqûre d'autre part. La majorité des entreprises disposent de plusieurs ateliers de piqûre disséminés dans la région.

*Le montage* ou assemblage de la tige et de la semelle ; il nécessite plusieurs opérations, une chaussure comprenant plusieurs semelles.

*La finition* qui est souvent la phase de contrôle, en particulier pour les unités qui recourent régulièrement à la sous-traitance externe.

*Les expéditions et le stockage* (quand les expéditions ne sont pas assurées quotidiennement).

#### Pourquoi la polyvalence est-elle localisée au carrefour piqûre-montage ?

Pour répondre à cette interrogation, il est indispensable de préciser comment est organisée la production dans l'industrie de la chaussure (cf. encadré).

Trois traits caractérisent cette organisation :

- des rythmes de production saisonniers et une irrégularité des temps de fabrication des produits ;
- une automatisation très réduite du fait de la matière première utilisée ;
- la persistance, dans certaines opérations, d'une organisation du travail de type « *labour-intensive* ».

#### • Rythme de production saisonnier et irrégularité des temps de fabrication

L'industrie de la chaussure est une industrie traditionnellement organisée autour de deux collections, la collection d'été et la collection d'hiver. En hiver, on prépare la collection d'été, on la présente ensuite dans des salons et on lance la fabrication une fois toutes les commandes enregistrées.

Ce type de production est caractérisé par la stabilité du déroulement des différentes phases, depuis la création des modèles (décembre/janvier) jusqu'à la livraison (septembre-octobre) pour les modèles de la collection hiver. Le délai de réponse à la commande est d'environ six mois. Il s'agit d'un rythme saisonnier qui correspond aux deux périodes d'été et d'hiver.

La rationalisation de la fabrication bute sur une difficulté majeure : l'irrégularité des temps de fabrication des produits. Cela est dû à la fois aux changements de saison (le temps de fabrication d'une paire de bottes peut être trois fois plus long que celui d'une paire de sandales), et la très grande variété des séries et des articles fabriqués (chaque série peut comporter plusieurs références différentes — hauteur, largeur, taille, couleur —, l'importance des séries elle-mêmes variant dans la proportion de 1 à 10 000).

Le gros problème qui se pose constamment en fabrication est celui de la régularisation des temps alloués aux différentes opérations, en particulier au niveau de la fabrication de la tige (piqûre) et du montage de la semelle.

En théorie, la piqûre entre pour moitié dans la charge de travail, et le montage compte pour l'autre moitié. En réalité, les temps de piqûre varient beaucoup : autour de 60 % de la charge de travail en hiver, contre 20 à 30 % en été.

Cette variabilité des temps de piqûre entraîne des goulots d'étranglement au niveau de la liaison avec les chaînes de montage dont le rythme de production reste relativement constant. D'où la nécessité, pour les entreprises, d'équilibrer la production en prenant de l'avance dans les périodes creuses pour constituer des stocks de tiges. C'est là qu'interviennent les piqueuses « polyvalentes » capables de réaliser toutes les opérations de piqûre, lesquelles ne consistent pas seulement en opérations de piqûre proprement dites mais incluent nombre de tâches de préparation et d'assemblage des pièces de la « tige ». Lorsque la charge de travail dépasse les capacités de production de l'entreprise on recourt à la sous-traitance interne (grandes entreprises) ou externe.

#### • Automatisation limitée

Si certains fabricants déclarent avoir automatisé le montage, il s'agit en fait d'une mécanisation poussée de l'ensemble des postes : beaucoup de tâches réclament

encore des interventions manuelles. De plus, selon les techniques de montage de la semelle (soudé ou injecté), on ne rencontre pas la même forme d'intégration.

Le développement de l'automatisation est freiné à cause du matériau de base, le cuir. Les expérimentations sur les matières synthétiques réalisées il y a une quinzaine d'années n'ont pas apporté les résultats escomptés et les recherches actuelles n'ont pas encore donné de résultats probants (10). A ce jour, le cuir demeure le symbole de la qualité du produit et il faut arriver à concilier la qualité avec les impératifs de la production industrielle. Enfin, les nouvelles techniques de travail industriel (automatismes et informatisation de certaines phases) sont encore au stade expérimental et se heurtent à la complexité même du processus de fabrication. On est loin encore, dans cette activité de la gestion informatisée de la production (11).

• *Persistence dans certaines opérations d'une organisation du travail de type « labour intensive »*

Bien qu'il s'agisse de production industrielle, c'est-à-dire de fabrication en séries, il persiste encore certains traits d'une organisation du travail de type non taylorien. Plusieurs caractéristiques demandent à être précisées dans la mesure où elles permettent de définir le produit tout autant que sa fabrication.

— La chaussure est un produit de fabrication complexe. Cette complexité a une double origine : la définition du produit fait intervenir une multitude de données et chaque type d'opération réclame des outillages et des savoir-faire différents variant avec les produits.

Si au stade de la conception, les fabricants étudient un grand nombre de modèles, ils en retiennent peu, une fois le choix de la collection effectué. Cette réalité pèse sur l'organisation de la fabrication par les investissements qu'elle implique (essentiellement pour les moules ou « formes »), et parce que les opérations de préparation et de montage varient d'un produit à l'autre.

— La fabrication réclame une multitude d'opérations qui ne se prêtent pas au même type d'organisation (cf. encadré). Le point commun de ces différentes séquences

est l'importance des interventions manuelles, y compris dans les tâches mécanisées, conséquence de la nature du produit travaillé : le cuir est une matière vivante qui exige un soin constant qui ne peut être acquis que par l'expérience.

Il en résulte une organisation de la production qui se situe à mi-chemin entre une organisation non taylorienne du travail et une organisation de type industriel. Sont du ressort de l'organisation non taylorienne les opérations où prédomine l'intervention manuelle : opérations de préparation de la tige (piqûre). Même dans les entreprises les plus avancées sur le plan technique, le travail de la tige n'exige qu'un faible équipement et la majorité des tâches de préparation des morceaux de cuir reste manuelle. Dans ces opérations l'organisation du travail est extrêmement souple (ceci est dû à l'importance des petites séries qui découle d'une conception séquentielle de la tige) et le développement de la polyvalence ne s'y est pas fait par hasard. Selon les cas, l'organisation du travail peut se prêter à une délocalisation (12), ou à d'autres formules type travail à domicile (pour certaines tâches très ponctuelles n'impliquant pas d'outillage) ou temps partiel.

Dans le montage, au contraire, le rôle des machines devient essentiel. Les phases correspondantes ont fait l'objet d'une mécanisation continue, enjeu d'un mouvement de modernisation rapide en ce qui concerne les techniques de fixation de la semelle. Avec l'injecté, le montage se prête à une fabrication en continu où plusieurs séquences peuvent être enchaînées de manière intégrée ; dans les autres techniques en vigueur (le soudé, le collé et le piqué), utilisées pour les articles à usage ville, le regroupement des tâches est possible mais leur intégration n'est pas encore réalisée. Toutefois, l'organisation du travail à la chaîne qui s'ensuit exclut, pour l'instant, une intégration totale des séquences productives : la chaîne permet seulement de résoudre les problèmes d'approvisionnement des postes en supprimant la manutention dans toutes les séquences du montage.

— Il existe encore des emplois de corps de métiers artisanaux. Dans les opérations où subsiste une organisation non taylorienne du travail, on rencontre des emplois réclamant des savoirs spécifiques liés à l'expérience et correspondant aux anciens métiers artisanaux en usage dans la profession depuis les origines.

L'évolution de la structure d'emploi constatée dans la plupart des secteurs (où l'ouvrier de métier disparaît des ateliers de fabrication pour céder la place à des OS et OSQ) ne se manifeste pas ici : les ouvriers qualifiés restent des ouvriers des métiers du Cuir (13).

(10) L'industrie de la confection, à bien des égards comparable, est beaucoup plus avancée dans le domaine de l'automatisation que l'industrie de la chaussure. Cette différence est imputable aux caractéristiques physico-chimiques de la matière employée : la pièce de tissu est stable dans sa composition, ce qui n'est pas le cas du cuir. Dès lors, l'informatisation du patronnage et de la gradation ainsi que l'automatisation de la découpe (par le système LECTRA) modifient en profondeur l'organisation du travail et permettent au confectionneur de se réserver la coupe et de sous-traiter tout ou partie de la piquure. Ce qui n'est pas le cas dans la chaussure. Cf. F. Ginsbourger, « Marie Thérèse et le LECTRA », in *Revue Travail* n° 10, novembre 1985.

(11) On a par contre noté le développement important de l'informatique de gestion qui s'explique par le souci d'un renforcement accru des liens entre la production et la distribution (cf. *Politique de produit et stratégies d'entreprise*, op. cit.).

(12) Cf. le nombre important d'ateliers de piquure localisés hors des établissements principaux dans la région proche et qui emploient de quinze à cinquante personnes.

(13) La situation a peu changé depuis une dizaine d'années. Cf. à ce sujet le chapitre sur les emplois du Cuir in « Les emplois industriels » par P. d'Hugues, G. Petit, F. Réat, *Cahier* n° 4 du Centre d'Études de l'Emploi, PUF, 1973.

Certaines opérations ont un contenu d'activité de niveau élevé exigeant une longue pratique antérieure. C'est le cas de la découpe du cuir et de certaines opérations de piqûre.

*Le coupeur* doit savoir économiser au maximum la matière première qui coûte cher, jouer avec les irrégularités des peaux qui ne sont pas identiques et, en même temps, respecter les temps de production. Il y a dans cet emploi une sorte d'antinomie entre les calculs à opérer pour utiliser au maximum la matière et la vitesse d'exécution qui peut entraîner des erreurs qui coûtent cher.

Comme l'exprime l'un de nos interlocuteurs « *le bureau des prix de revient détermine la quantité de matière première qui va rentrer dans la chaussure. On donne au coupeur un stock de matière première (par exemple pour 15 m<sup>2</sup> à réaliser on donne dix à douze peaux) et quand il a fini de les couper, on fait une reprise des morceaux restant (ça permet de calculer le bonus)... Une peau ne ressemble pas à une autre, mais l'entreprise a son classement. Il y a donc une question de coup d'œil pour bien combiner ses morceaux... En théorie, le salaire du coupeur est composé de 80 % aux pièces et de 20 % de boni matière. S'il travaille à vitesse moyenne, il réalise 5 % de boni, par contre s'il va très vite, à moins d'être un excellent coupeur ce sera au détriment de la matière et le gain en pièces sera automatiquement pénalisé par le débit matière... ».*

*La piqueuse* doit avoir beaucoup de dextérité manuelle ainsi qu'une bonne connaissance du cuir. Une piqueuse « cuir » peut devenir piqueuse en confection, mais l'inverse n'est pas possible. Les pièces à piquer tout autant que les temps de piqûre varient beaucoup suivant les séries de modèles et les saisons. C'est l'emploi féminin par excellence dans cette activité. On voit quelques femmes à la découpe (pour les doublures ou les semelles), mais il n'y a pas d'hommes à la piqûre.

Les opérations de montage sur chaîne, qui relèvent d'une organisation de type industriel, ne correspondent plus aux contenus d'activité spécifiques des métiers du cuir. Les emplois de monteurs combinent à la fois des tâches d'alimentation et de manutention et des opérations d'intervention directe sur le produit en cours de transformation.

#### **Dans quel contexte social une telle pratique s'est-elle inscrite ?**

On peut, sans trop exagérer, qualifier cette région de « paradis social » pour les entreprises : on n'a pas signalé de conflits sociaux graves depuis de nombreuses années dans les entreprises étudiées. Il n'existe pas de traditions ouvrières comme dans d'autres régions plus anciennes productrices de chaussures, comme Romans ou Fougères. Ce climat social très particulier s'explique

par les conditions historiques qui ont prévalu au développement d'une telle activité industrielle dans cette région de Cholet dont on a vu qu'elle constituait une enclave qui est demeurée longtemps imperméable aux influences extérieures.

C'est une région spécialisée dans la production d'articles en grandes séries de gammes moyennes et basses ne réclamant pas l'intervention d'ouvriers hautement qualifiés comme cela reste davantage le cas dans la chaussure de luxe.

Les unités de production sont généralement de taille moyenne et implantées en zone rurale : de petits ateliers de piqûre, appartenant à l'entreprise-mère située quelques kilomètres plus loin, emploient un personnel féminin recruté sur place.

Cette région constitue une enclave dont le développement n'est pas dépendant de ses liens avec la région parisienne ni avec aucune autre métropole d'ailleurs. Le personnel employé est originaire de la région et même, plus précisément, de la localité où l'usine est située. C'est une région rurale et le personnel est souvent directement issu du secteur agricole. Les chefs d'entreprise sont tous originaires de la région et il existe une sorte de consensus entre les entrepreneurs et les ouvriers : garantie de l'emploi et embauche préférentielle des membres d'une même famille d'un côté, stabilité et « attachement » du personnel à l'entreprise (très faible *turn-over* depuis toujours) de l'autre côté (14).

La politique de garantie de l'emploi s'accompagne en même temps d'une souplesse dans l'affectation du personnel. Cette souplesse est due en grande partie au fait qu'il s'agit d'un personnel féminin, donc « *a priori* adaptable » aux nécessités de la flexibilisation de la production.

Les fluctuations de la production exigent à certains moments une mobilisation de tout le personnel alors qu'à d'autres moments la charge de travail est moindre et qu'une partie du personnel est en sous-activité. L'absentéisme entraîné par les maternités et l'éducation des enfants, bien loin d'être une entrave, apporte au contraire une certaine souplesse dans la gestion de la production. Grâce à l'absentéisme en effet, une partie du personnel est régulièrement hors des murs de l'entreprise, mais ce personnel reste en place et est mobilisable de différentes façons (15) : soit les ouvrières travaillent à domicile et, à une époque, certaines entreprises recouraient beaucoup à ce type de travail ; soit elles travaillent à temps partiel ou, plus exactement, partagent avec une autre ouvrière leur poste de travail (16). Dans ce cas, les

(14) Le consensus pourrait être remis en cause car les entreprises ont stoppé l'embauche depuis deux ans.

(15) Cette région connaissait jusqu'en 1975 les chiffres records de la natalité française. Il y a un ralentissement depuis lors.

(16) Cette pratique existe dans certaines entreprises depuis de nombreuses années et elle est traditionnelle dans cette région.

deux ouvrières s'organisent entre elles pour que le poste de travail fonctionne à plein temps : si l'une s'absente c'est l'autre qui travaille à plein temps en attendant son retour.

Ne disposant pas, par le passé, de formation adaptée à leurs besoins, les entreprises ont été amenées à promouvoir une formation « maison » pour le personnel qu'elles embauchaient. Pour conserver le personnel formé, elles ont pratiqué une politique de gestion interne qui continue avec la crise (17). La polyvalence touchant les opérations de piqure s'inscrit dans ce contexte. C'est en passant d'un poste à l'autre que les piqueuses se sont formées et ont acquis de l'expérience. La polyvalence est le prolongement d'un périple qui a commencé par une formation sur le tas sur des postes simples et a continué parfois par le travail à domicile ou à temps partiel (18). Elle n'est pas rémunérée en tant que telle : c'est le niveau de difficulté des opérations et la rapidité d'exécution qui sont pris en compte. Les ouvrières « polyvalentes » sont payées aux pièces tout comme l'ensemble des autres ouvrières.

#### LA GÉNÉRALISATION DE LA POLYVALENCE DANS LA FABRICATION DU PRODUIT « MODE »

L'utilisation limitée de la polyvalence à un lieu précis du processus de production et à une seule catégorie de main-d'œuvre cède progressivement la place à une généralisation de la polyvalence à l'ensemble des ateliers de production. Parallèlement au développement de la polyvalence, on assiste à un rapatriement de la sous-traitance dans presque toutes les entreprises étudiées.

Cette évolution n'est pas imputable à la baisse de la consommation intérieure entraînée par la crise, même si les entreprises accusent une certaine stagnation de leur production depuis la fin de l'année 1984. Elle est bien antérieure et résulte de ce que les industriels appellent l'accélération de la mode.

La chaussure est un produit soumis à la mode et, comme tel, sujet à de nombreuses fluctuations. Si la succession des saisons est un phénomène qui touche l'ensemble des produits et rythme depuis toujours l'organisation de cette activité, il n'en est pas de même de la mode, dont le mouvement est en accélération depuis quelques années. C'est un changement qui remonte à une dizaine d'années dans la région.

Il entraîne une transformation de l'organisation de la production en vue d'une meilleure adaptation au mar-

(17) Certaines entreprises en difficulté l'ont même poursuivie avec l'aide des contrats de solidarité qui ont allégé la pyramide des âges et permis un certain renouvellement de leur personnel de production

(18) Ne peut-on y ajouter leurs tâches de mères de famille qui, par leur variété, constituent aussi une sorte de polyvalence...

ché. Cette transformation de l'organisation de la production a été possible par la modernisation constante des équipements dans les ateliers de montage (assemblage tige-semelle) : les gains de productivité obtenus dans ces opérations ont permis une meilleure répartition du personnel dans les secteurs surchargés. C'est là que tend à se développer une nouvelle forme de polyvalence : elle y apparaît davantage comme une méthode générale d'organisation du travail que comme un aspect particulier de la gestion d'une catégorie de personnel (les piqueuses).

Ces transformations sont particulièrement apparentes dans la fabrication de ce que les industriels appellent le « produit mode » et nous semblent révélatrices des mutations qui touchent l'ensemble du secteur de la chaussure (cf. encadré).

#### LA MODE ET LE « PRODUIT MODE »

Comme il s'agit de production industrielle le terme de mode n'est pas employé ici dans son acception courante. Nous proposons la distinction suivante :

— *La mode* est lancée par quelques entreprises qui ont un potentiel créatif important et dont les collections expriment les grandes tendances de la saison. Il s'agit pour ces entreprises d'aller très vite pour créer l'image du produit. Elles sont poussées à un renouvellement constant car leurs idées sont immédiatement reprises et copiées par des entreprises dont les structures productives permettent la fabrication en grandes séries et donc une baisse des prix de vente. Le paradoxe de ce type d'entreprises vient du fait qu'elles conjuguent une organisation de la production de type industriel (l'une envisage de produire en séries la copie de ses propres modèles) et une fonction conception-recherche des produits de type artisanal. La conception des produits exige de l'imagination créatrice et beaucoup de travail manuel. Il ne s'agit pas seulement de dessiner une forme comme le font les stylistes, il faut travailler sur trois dimensions pour construire chaque modèle. Et ce travail demande une grande habileté manuelle, un sens du toucher, toutes qualités qui n'ont plus beaucoup cours dans le monde industriel. Comme nous l'a joliment exprimé l'un de nos interlocuteurs « *une chaussure, ça se caresse jusqu'au bout, alors si vous voulez qu'elle sorte bien... eh bien il faut la suivre... la ligne, il faut qu'elle tombe au bon endroit...* »

— *Le « produit mode »* n'est pas un produit de création au sens strict du terme, mais un produit en perpétuel renouvellement et à durée de vie courte. Sa fabrication n'est plus seulement dépendante du rythme des saisons mais de la nécessité, pour l'entreprise, de relancer sans cesse la demande des acheteurs.

Il est fabriqué par des entreprises qui font l'économie de la création. Elles récupèrent certaines tendances de la mode glanées dans les différents Salons et les adaptent ensuite, le plus rapidement possible, à leurs capacités productives et à leur type de clientèle.

Nous nous proposons de montrer dans l'analyse qui va suivre comment les entreprises qui fabriquent le « produit-mode » se sont adaptées à cette évolution, à la fois en transformant leur organisation productive et en tirant parti de la grande stabilité de leur personnel. L'exemple de quelques entreprises particulièrement en pointe servira de fil conducteur.

Les transformations de l'organisation de la production impulsées dans la fabrication du « produit mode » sont significatives de la souplesse de l'organisation du travail propre aux petites et moyennes entreprises de cette région et révélatrice de leur vitalité. Quatre traits principaux caractérisent ces transformations : renouvellement accéléré des produits, grande souplesse de l'outil de production, généralisation de la polyvalence à l'ensemble des ateliers de production et changements dans la gestion du personnel.

### Renouvellement accéléré des produits

Auparavant les entreprises fabriquaient des produits dont la vitesse de renouvellement était homogène (liée au rythme des saisons). Maintenant, elles segmentent leurs produits en plusieurs lignes correspondant chacune à un type de clientèle et à une vitesse de renouvellement.

La vitesse de renouvellement varie beaucoup d'un segment à l'autre : ainsi pour la chaussure Femme de 30 à 50 ans, l'évolution n'est ni outrancière ni rapide, et la tendance amorcée pendant une saison (la hauteur du talon par exemple) se confirme généralement l'année suivante. A l'opposé, pour la lycéenne c'est la révolution permanente, tant au point de vue des couleurs que des formes.

Comment renouvelle-t-on le produit ? « *On part des ventes, nous a expliqué un chef de produit. On a vendu beaucoup de chaussures blanches pendant l'été. On va donc relancer la fabrication de chaussures blanches. Puis on se dit qu'il y a des variantes qui se rapprochent du blanc, le beige, le rose, le vanille [...]. Par ailleurs, on s'aperçoit que la tendance en confection est à la couleur pastel. Le problème qui se pose ensuite c'est la répartition des teintes [...]. La meilleure teinte restant le blanc. Mais si on n'a pas quelques chaussures de chaque teinte, on ne vend pas la chaussure blanche, les gens n'entrent pas dans le magasin. Il faut donc trois autres teintes en quantité minimum [...]. Cette proportion s'exprime dans ce que nos interlocuteurs appellent la règle « des 20/80 » : 20 % de produit mode, 80 % de produit classique. C'est le produit classique « sans risques » (parce que fabriqué en grandes séries et correspondant à une demande encore importante) qui permet de rentabiliser la fabrication du produit mode « à risques », d'où son poids important dans la production.*

« *En fonction des possibilités de chaque consommateur, continue notre interlocuteur, il y a un risque à prendre*

*ou pas. En tant qu'industriels nous devons répondre à la demande de façon rapide tout en sachant mesurer ce risque [...].* »

L'accélération du rythme de production ne touche pas uniquement la fabrication du produit mode. Elle se répercute sur l'enchaînement des collections provoquant une transformation de la gestion de la production sur l'ensemble de l'année.

### Grande souplesse de l'outil de production

Pour répondre très vite à la demande, il faut posséder un outil de travail à la fois performant et extrêmement souple dans son utilisation. C'est encore une raison du faible développement de l'automatisation car une trop grande rigidité du cycle de fabrication empêcherait les changements de rythme inhérents à la fabrication des « produits mode ».

Les efforts de modernisation portent sur les opérations dans lesquelles des gains de productivité sont encore possibles sans mener pour autant à une intégration totale. Ainsi, certains segments de chaînes sont coupés et des opérations séparées géographiquement dans le circuit traditionnel sont automatisées et recomposées sur un même lieu, d'où une économie de temps et de personnel et sa réaffectation possible dans les secteurs surchargés.

Par ailleurs, il ne faut pas que les petites séries de « produits mode » viennent bouleverser l'organisation de la production au point de provoquer un retard dans la fabrication des produits de grandes séries. Il faut donc pouvoir sectionner le processus de production en différentes séquences que l'on recompose ensuite selon les impératifs du moment présent.

Dans les entreprises étudiées cette souplesse est obtenue grâce à un suréquipement en matériel qui permet de moduler l'utilisation des capacités de production selon les besoins.

S'il y a plusieurs chaînes de montage, on équipe une chaîne sur le « produit mode » pendant que les autres chaînes continuent à tourner sur les autres produits. Lorsqu'il y a trois chaînes, c'est seulement le tiers de la production qui est bouleversé par l'irruption du produit mode, alors qu'avec deux chaînes ont atteint 50 %. S'il n'y a qu'une chaîne, c'est tout le planning qui est sans arrêt bouleversé et, dans les conditions actuelles, cela semble impossible.

En cas de surcharge ne pouvant être absorbée à l'intérieur, certaines entreprises recourent à la sous-traitance mais de manière très ponctuelle. Alors que pour les fabrications classiques la sous-traitance s'exerce souvent hors de la région et parfois même à l'étranger, ici la sous-



traitance est très rare et s'exerce seulement dans la région. Dans les grandes entreprises qui comptent plusieurs établissements (de 4 à 9), la sous-traitance est systématiquement interne à l'entreprise et répercutée sur les unités dont la charge de travail est temporairement moindre.

Ceci s'explique à la fois pour des raisons de temps de fabrication mais aussi de qualité du produit, d'où le choix de la polyvalence.

### Généralisation de la polyvalence à l'ensemble des opérations de production

Avec l'accélération des rythmes de production due à la fabrication du « produit mode », la polyvalence n'est plus seulement cantonnée aux opérations de piqûre. Elle touche maintenant les chaînes de montage et va de pair avec une profonde transformation de l'organisation du travail. On ne peut plus parler d'organisation non taylorienne coexistant à côté d'une organisation taylorienne. Les contenus d'emploi sont remodelés et varient en fonction des fluctuations de la charge de travail. Par ailleurs, elle s'accompagne d'une modernisation qui touche les emplois de type traditionnel comme la piqûre et la coupe.

Ainsi la *piqûre automatique* a fait son apparition dans beaucoup d'entreprises et concerne directement le contenu d'activité du poste de piqueuse. Le poste de piqûre automatique est un poste de simple surveillance et d'alimentation de machine de niveau OS. Mais la piqûre automatique n'est utilisée que sur des très grandes séries et ne peut se substituer, dans l'état actuel, à la piqûre de type classique. Néanmoins, elle introduit un élargissement du recours à la polyvalence, les ouvrières devant passer, suivant les nécessités du travail, de la piqûre automatique à la piqûre classique (précisons que sur les postes de piqûre automatique le travail est en « 2 x 8 » alors que partout ailleurs le travail est en horaire normal).

La *coupe au laser* avec plaçage manuel existe actuellement à titre expérimental dans une seule entreprise. L'automatisation complète de la coupe, si elle devient opérationnelle, peut transformer radicalement le contenu du poste de coupeur. Soit la coupe reste une opération de fabrication au même titre que la piqûre ou le montage et le poste de coupeur devient un poste de surveillance-alimentation de machine, sans aucun rapport avec l'ancien métier, soit la coupe relève des services techniques, et le poste de coupeur devient un poste de technicien en automatisme capable de régler la machine. On ne peut actuellement préjuger du choix des entreprises pas plus que de la généralisation de ce procédé.

A côté de la polyvalence classique piqûre-montage, commence à être promue, dans certaines entreprises, une

nouvelle polyvalence résultant des nouvelles exigences de qualité.

L'accélération de la compétition internationale a poussé les entreprises à changer leur politique de produits. Cela s'est manifesté globalement par une montée en gammes. Beaucoup d'entreprises ont créé des cercles de qualité pour favoriser la mobilité et la polyvalence : il s'agit de faire prendre conscience à tout le personnel de la portée des erreurs de montage sur le produit fini.

Par ailleurs, les nouveaux efforts d'investissement visent autant à augmenter la quantité de produits fabriqués qu'à développer leur qualité, tout en utilisant un personnel moins nombreux.

On rencontre cette nouvelle polyvalence sur les chaînes de montage, dans des îlots où les ouvriers sont regroupés en petites équipes. A l'intérieur de ces îlots, les tâches d'alimentation et de manutention sont supprimées, les gestes rationalisés à l'extrême, et la polyvalence des ouvriers favorise les permutations entre les différentes équipes. Mais les entreprises éprouvent des difficultés à l'imposer aux ouvriers. La polyvalence supprime les derniers temps morts, la dernière marge d'incertitude... et les ouvriers s'y refusent. Faut-il préciser qu'il s'agit ici de personnel masculin ?

Certains postes sont supprimés, recomposés, et les personnes reconverties à l'intérieur de l'atelier. Néanmoins, on ne voit pas évoluer les emplois de conducteurs de machine vers une sorte de mixage fabrication/entretien, comme c'est le cas par exemple dans l'imprimerie où les conducteurs de rotatives combinent à la fois des connaissances de mécanique et d'imprimerie. Ici les mécaniciens interviennent ponctuellement, comme des spécialistes de la maintenance, et le seul travail d'entretien qui incombe à l'ouvrier de fabrication est de laisser sa machine en parfait état de propreté une fois la journée finie.

Les efforts de rationalisation de la production visent à écarter du travail les gestes qui ne sont pas directement productifs, tout en réduisant au maximum le temps où la machine ne travaille pas (actuellement le temps machine correspondrait à 10 % du temps de travail global). On élimine les tâches à faible contenu d'activité (la manutention en particulier) et on recompose ensuite des emplois qui collent plus directement au déroulement du processus de production.

Mais il reste des temps morts liés aux à-coups de production particulièrement fréquents dans le produit mode. D'où la nécessité d'une grande souplesse dans l'organisation du travail puisqu'on ne peut plus compter sur les déplacements pour occuper les gens. Par ailleurs, les nouvelles techniques d'assemblage de l'injecté ne réclament plus des ouvriers ayant une grande expérience professionnelle, ce qui permet de permuter les ouvriers sur

les chaînes de montage quelle que soit la technique d'assemblage adoptée.

### Changements dans la gestion du personnel

Même dans les entreprises qui ont traversé des difficultés, la stabilité d'emploi, traditionnelle dans la région, ne semble pas remise en cause.

Néanmoins la majorité des entreprises ont stoppé l'embauche depuis les années 83-84 et certaines ne remplacent pas les départs (19). Les mouvements de personnel les plus récents résultent des contrats de solidarité pratiqués en 1982 et 1983 et révèlent des changements dans le domaine de la formation et de la rémunération.

Les entreprises abandonnent désormais la formation sur le tas pour le personnel ouvrier et recrutent un personnel déjà formé à l'extérieur. Ceci s'explique à la fois parce qu'il existe maintenant des formations adaptées à leurs besoins (en particulier pour la piquère), et par la montée du chômage qui touche des jeunes qui, à une autre époque, auraient aspiré à d'autres emplois. Ce changement de politique répond à la nécessité d'éliminer au maximum les temps morts, et le temps de formation est un temps mort, nous a expliqué un directeur de production : « *avant, on prenait une apprentie, sur un poste simple, on essayait non pas de la former mais de la rendre « rentable »... Au bout de deux à trois mois on ne perdait plus d'argent avec elle, par contre, si on voulait la changer de travail l'année d'après, il fallait tout reprendre à zéro... enfin tous les trois à six mois. Ces formations correspondaient à des périodes où l'on ne vivait pas les transformations, les mutations, les adaptations permanentes qu'on doit avoir maintenant. Ces bouleversements sont déjà très difficiles à assimiler par l'encadrement. Si on donne en charge à l'encadrement un personnel en formation, il y a une partie du travail qui n'est pas faite. Ou c'est la formation ou c'est la production. Ou c'est la quantité qui ne sort pas, ou c'est la qualité qui n'y est pas* ».

Cette nouvelle politique de formation ne résoud pas le problème posé par l'écart entre les qualités du personnel ancien, adapté à la production de type traditionnel, et les qualités que réclament les nouvelles politiques de produit menées par les entreprises. Une « *culture de la chaussure* » reste indispensable mais elle ne suffit plus car la qualification globale est en augmentation : baisse des effectifs d'OS en production (due à la modernisation), augmentation des mécaniciens-électroniciens en maintenance (due à l'augmentation du parc de machines automatiques).

Pour résoudre ce problème, les entreprises de la région ne veulent pas bouleverser radicalement leur politique

(19) Un chef d'entreprise nous a fait part de son malaise de ne pouvoir embaucher comme auparavant les enfants des personnes en place, et l'inquiétude grandissante de son personnel face à cette situation bloquée.

de gestion. Selon nos interlocuteurs cette mutation se fera tranquillement, sans révolution... La généralisation de la polyvalence en production et sa reconnaissance dans la rémunération sont un élément de cette mutation.

Bien que les salaires restent liés au rendement dans toutes les entreprises étudiées, ils prennent en compte les changements de postes des polyvalents. On instaure des systèmes de compensation pour permettre l'adaptation au nouveau poste : salaire antérieur garanti pendant un certain temps, même si le rendement est plus faible. Certaines entreprises ont créé des équipes autonomes avec prime de rendement collectif sur les chaînes de montage. Mais la plupart du temps les primes restent individuelles et chacun travaille à son rythme.

Les changements de postes concernent des opérations dont le contenu est généralement de niveau égal. En cas de différence, c'est la rémunération correspondant au poste le plus élevé qui est attribuée : c'est le cas, par exemple, lors du passage de la piquère automatique (de niveau OS) à la piquère classique (OSQ et plus).

La généralisation de la polyvalence, comme méthode d'organisation souple du travail, et sa reconnaissance dans l'échelle des qualifications (il existe désormais une rubrique d'ouvriers polyvalents) aboutissent à une transformation radicale de la répartition de la main-d'œuvre dans les emplois : alors que la polyvalence traditionnelle touchait le personnel féminin, elle concerne maintenant également le personnel masculin (20).

\*  
\*\*

Bien que le caractère provisoire de cette enquête ne nous autorise pas à généraliser nos réflexions sur le développement de la polyvalence, nous pensons néanmoins que la situation décrite précédemment illustre des choix économiques et sociaux qui s'offrent aux entreprises de cette région.

Les transformations de l'organisation du travail que nous avons constatées dans les entreprises spécialisées dans le « produit mode » sont révélatrices d'un mouvement qui touchera à plus ou moins brève échéance l'ensemble des entreprises. La nécessité d'accélérer les rythmes de production pour coller davantage aux rythmes du marché devient la règle commune pour subsister dans le contexte de concurrence exacerbée qui sévit dans le secteur.

Mais ces transformations ne peuvent s'accomplir trop brutalement sans rompre l'équilibre des relations sociales, qui est un élément capital de la réussite des entreprises de cette région. La généralisation de la polyvalence peut-elle aller de pair avec la diminution des effectifs, le

(20) A titre d'exemple, citons les chiffres d'une des entreprises étudiées : sur 180 « polyvalents », on recense 124 hommes et 56 femmes.

chômage partiel, l'insécurité de l'emploi, sans casser le consensus établi ?

Les chefs d'entreprise que nous avons rencontrés ont parfaitement conscience de cette situation lorsqu'ils refusent les changements brutaux de l'organisation du travail et leur préfèrent une évolution plus lente qui

tienne compte des qualités du personnel en place. Mais pourront-ils rester longtemps maîtres de la situation ?

C'est par rapport à ce contexte d'adaptation réciproque qu'il faut situer la progression de la polyvalence comme méthode d'organisation du travail.

Françoise RÉRAT  
*Centre d'Études de l'Emploi*

---