

LA TRANSPARENCE SOCIALE DANS UNE USINE FRANÇAISE À CAPITAUX JAPONAIS

par Jean-Pierre DURAND
et Paul STEWART**

La transparence sociale pourrait se définir comme le phénomène dans lequel Autrui voit ce qui se passe dans une relation sociale qui associe deux, trois personnes ou un groupe d'individus. Autrui regarde, décode, comprend les relations interindividuelles qui se déroulent devant lui pour mieux les utiliser à son bénéfice, pour mieux les exploiter afin de mieux remplir sa fonction sociale : agent de maîtrise ou manager dans une usine ou un bureau, instituteur dans sa classe, maire d'un village, travailleur social dans un quartier, etc. La connaissance accrue des relations inter individuelles apporte un plus à celui qui la possède et lui permet de maîtriser la situation. Retenons qu'en même temps cette situation, ce contexte de l'action et des relations sociales n'est pas neutre pour Autrui. Car Autrui n'est pas extérieur à celles-ci (comme l'est – ou souhaiterait l'être – par exemple un observateur ou un chercheur), il entretient aussi des rapports étroits avec le groupe en question : l'observation et l'analyse des relations interindividuelles qui se déroulent devant lui permettent aussi à Autrui de mieux se situer par rapport au groupe et améliorent la connaissance des rapports qui le lient au groupe et aux relations interindividuelles qui le traversent.

Autrement dit, la transparence sociale est inhérente à toute vie sociale : elle l'accompagne depuis que les hommes communiquent entre eux, c'est-à-dire depuis qu'ils sont hommes. Mais Autrui peut organiser systématiquement cette transparence sociale pour que les individus se *dévoilent*, pour que ceux-ci mettent à nu leur être, leurs qualités et leurs défauts jusqu'à ce que Autrui puisse prévoir les comportements des uns et des autres. Par extension donc, la transparence sociale ne désigne pas seulement la connaissance par Autrui des relations sociales et interindividuelles d'un groupe qui lui est socialement proche, mais aussi la connaissance par Autrui des qualités et des défauts de chacun des acteurs dudit groupe. Au cœur des rapports sociaux, la transparence sociale mérite analyse puisqu'elle occupe une place de choix dans la vie familiale, l'école, dans les relations de voisinage et bien sûr dans la vie de l'entreprise.

** Chercheur à la Business School, Université de Cardiff

Nous proposons d'observer le développement de la transparence sociale dans une usine quelque peu spécifique, à savoir une usine française traditionnelle aujourd'hui, détenue par des capitaux japonais, donc gérée suivant les préceptes japonais. Après avoir présenté l'entreprise et l'usine, nous interprétons les résultats de nos observations à partir des thèses de Michael Burawoy (1979) qu'il nous faut détailler. Le va-et-vient entre ces thèses et nos données empiriques nous permettent de répondre aux interrogations qui sous-tendent ces travaux : pourquoi le management japonais qui exige toujours plus de productivité des ouvriers français est-il si bien accepté ? Pourquoi la transparence sociale qui fait partie de ce management est-elle si facilement acceptée et pourquoi les ouvriers s'y adonnent-ils avec autant de frénésie ?

I. Une entreprise française devenue japonaise

L'entreprise MTZ, aujourd'hui propriété à part entière de la firme japonaise Yoto, a été créée en 1924 et fut l'un des gros producteurs français de motos avec Terrot et Peugeot. Mais son plus grand succès fut dans les années 60 la fabrication de la *Motorbyle*, petite motocyclette populaire équipée d'un moteur de 50 cm³ à deux temps. Elle a été le leader français et européen dans ce petit véhicule puisque Motodraise (devenue MTZ) en fabriquait 750.000 unités par an au début des années 70 dans son usine à 150 km au Nord de Paris.

Ici, elle a commis deux erreurs stratégiques : d'une part, si son produit était populaire après guerre dans une population au faible pouvoir d'achat, ses investissements de capacité eurent lieu au moment où la classe ouvrière commençait à acheter des voitures : durant les années 60, tandis que Motodraise investissait pour produire deux millions de *Motorbyles* par an, la demande chutait jusqu'à 90.000 unités par an. D'autre part, pour élargir sa gamme, Motodraise a tenté, à partir de 1970, de produire des motos plus grosses. Maîtrisant parfaitement le moteur à deux temps, elle a créé des motos de 125 et 250 cm³ à deux temps. Mais celles-ci, très bruyantes et grosses consommatrices d'énergie, n'eurent aucun succès, concurrencées qu'elles furent par les petites voitures et l'image positive qui les accompagnait.

A partir de 1977, Motodraise entre dans un cycle de difficultés considérables fait de rachats successifs sans que les repreneurs investissent suffisamment pour relancer l'affaire. Dès 1984, Yoto-Europe prend 10 % de la nouvelle entreprise dénommée alors

MTZ. Après un nouveau dépôt de bilan en 1986, Yoto prend 66 % des parts et devient seul maître à bord pour réorganiser l'entreprise et la production.

Entre 1977 et 1986, le nombre de salariés a chuté de 4.500 à 1.200 à travers plusieurs vagues de licenciements pour raison économique. A la fabrication de *Motorbyles* (90.000 par an) et de bicyclettes (200.000 par an), Yoto a ajouté une politique de diversification en raison de la baisse de la demande (*Motorbyles*) et de l'exacerbation de la concurrence (bicyclettes). Dorénavant on y monte des moteurs de hors-bord Yoto et une activité de fonderie sous pression s'y développe (culasses de moteurs *Motorbyle* et diverses pièces moulées des moteurs hors-bord).

Aujourd'hui, 14 cadres japonais sont présents dans l'entreprise à Q. Le précédent PDG vient d'être rappelé au Japon. Le PDG actuel est le PDG de Yoto-Europe en Hollande : il n'est présent qu'un jour par semaine chez MTZ. Il existe donc deux directeurs généraux : un français et un japonais. Les autres cadres japonais sont présents dans les diverses fonctions administratives et techniques, y compris dans les ateliers.

A la fin des années 80, les cadres supérieurs français ont tous séjourné entre 3 et 6 semaines chez Yoto au Japon. Les chefs d'ateliers, nombres d'agents de maîtrise, les syndicalistes (CGT, CFDT et, dans une moindre mesure, FO¹) et des ouvriers ont eux aussi séjourné au Japon (entre une semaine et six mois). Au total, 60 personnes environ sont allées au Japon sur les 600 personnes qui en ont fait la demande (50 % du personnel !). Cet engouement s'explique autant par la curiosité pour un nouveau mode de produire, que par l'intérêt : intérêt d'un séjour gratuit, mais aussi intérêt à connaître les façons de penser et de vivre des nouveaux propriétaires pour mieux s'y conformer.

Dans les entretiens², les ouvriers, mais aussi les cadres, considèrent que ce qui les a le plus frappé durant leur séjour au Japon c'est :

¹ Les résultats aux élections des délégués du personnel ouvrier donnent les résultats suivant : CGT 65 % ; FO 20 %, CFDT 12 %.

² Le travail de terrain a été effectué au cours de cinq séjours sur le site industriel de 1989 à 1997 qui combinaient des entretiens avec la direction, des observations systématiques de postes, des entretiens approfondis avec les ouvriers de montage et avec leur encadrement. Nous avons travaillé notamment sur les installations suivantes : la chaîne de montage des moteurs hors-bord, l'atelier de fonderie sous pression (deux nouveaux ateliers) et la chaîne d'assemblage des scooters.

La direction a dégagé le temps nécessaire aux entretiens avec les opérateurs et nous a laissé toute possibilité d'observation. Nous l'en remercions vivement.

Pour répondre au souci d'anonymat, nous avons modifié les noms des ouvriers et les fonctions occupées chaque fois que c'était nécessaire. Au total, nous avons interrogé 16 ouvriers et ouvrières, 4 *team leaders*, 3 chefs d'ateliers, 5 techniciens et 4 cadres supérieurs (Direction du personnel, Direction de la production, Direction générale).

- la propreté et l'ordre des usines ;
- le dévouement des salariés pour leur entreprise : "on n'a jamais pu savoir si les heures supplémentaires réellement effectuées étaient payées" déclare un ouvrier ;
- la rigueur dans la démarche pour résoudre un problème, procéder au plus petit aménagement ou à n'importe quelle innovation.

Chaque entreprise japonaise implantée en Occident (Grande Bretagne, France, Etats-Unis...) organise la mobilisation des salariés autour d'un slogan fédérateur : *Total Productive Maintenance* (TPM), *Total Quality*, *Kanban*, *Kaizen*.. Lequel rassemble en fait tous les principes constitutifs du *toyotisme*. A Q, c'est la TPM qui est le fédérateur, associée aux 5 S, qui vise plutôt l'ordre, la rigueur, la propreté, le rangement, etc.

Nous ne proposons pas de réécrire un manuel de TPM, mais de décrire ce que nous avons vu fonctionner réellement à Q. La TPM se présente en fait comme une philosophie ou un principe régissant les rapports sociaux qui tendrait à accroître la productivité globale tout en améliorant les conditions de travail et de vie à l'usine. Pour ce faire, il apparaît qu'une logique du *bottom up* prévaut dans la conduite quotidienne des activités, à partir du moment où les décisions de production sont prises (dominante stratégique du *top down* dans le management de l'entreprise). La TPM apparaît comme une suite de plages de temps qui lui sont consacrées :

- une réunion de 5 minutes chaque matin des opérateurs, sous la direction de leur *leader*, pour discuter des problèmes rencontrés la veille et de la production de la journée à venir ; tout dépassement horaire est pris sur la réunion mensuelle TPM ;
- une réunion mensuelle de 2 à 4 heures pour débattre des problèmes plus généraux et profonds relatifs à la production et aux transformations proposées. Cette réunion peut rassembler les chefs d'équipe, les contremaîtres, voire le chef d'atelier, avec les opérateurs ;
- une plage de temps de 10 à 20 minutes chaque soir pour nettoyer le poste de travail et pour remplir les documents relatifs à la production du jour.

Tous ces temps TPM font partie des 37 heures travaillées (c'est-à-dire réellement travaillées sur le poste de travail) de MTZ.

La TPM encourage les propositions *d'amélioration* du système productif et du poste de travail (*kaizen* dans d'autres unités de production) : ce peut être des

Cette enquête a été possible grâce à la qualité des rapports entretenus par l'Université de Picardie avec l'entreprise MTZ. Nous remercions Joyce Durand-Sebag qui a bien voulu nous communiquer les données de ses enquêtes effectuées dans l'entreprise MTZ.

modifications du procédé ou des solutions facilitant l'entretien et le nettoyage du poste de travail et des machines. Les opérateurs rédigent des fiches de propositions qui sont examinées par les services techniques de l'atelier. Le suivi de l'examen, des décisions, puis de l'étude de réalisation des transformations est systématiquement affiché. Tout rejet doit être justifié.

La mise en oeuvre de la TPM exige comme préalable une grande rigueur des opérateurs et un rangement, une propreté, un ordre du poste de travail. C'est la méthode des 5 S qui prépare les conditions du succès de la TPM. Les 5 S signifient :

- *Seiri* : se débarrasser de l'inutile ;
- *Seiton* : ordre ; chaque objet possède une place pour pouvoir être trouvé immédiatement en cas de besoin ;
- *Seiketsu* : rangement ; chaque objet ou outil doit être à sa place ;
- *Soji* : propreté ; conserver son poste de travail toujours propre (ainsi que sa tenue de travail) ;
- *Shitsuke* : rigueur et discipline ; adopter les bonnes habitudes, faire preuve de rigueur et de discipline.

Les 5 S ont fait l'objet d'une grande campagne de sensibilisation lors de leur introduction à la fin des années 80 et le management assure la pérennité de leur application à travers des rappels permanents. L'objectif est de disposer rapidement de machines très propres (on tente en permanence de réduire les temps de nettoyage) pour mieux apprécier tout début de détérioration (fuite d'huile par exemple) afin d'en assurer préventivement les réparations. De même, la disponibilité immédiate de tous les outils, accessoires, raccords, etc. comme celle des instruments de nettoyage, conduisent à un grand effort de *rationalisation* des postes de travail par les opérateurs eux-mêmes qui les pousse à adopter les objectifs d'économie permanente et d'accroissement de productivité.

Pour satisfaire aux 5 S et aux attentes du management, la plupart des ouvriers et ouvrières font preuve d'un zèle inattendu : une ouvrière vante les vertus de la nouvelle direction et dénigre l'ancienne qui "avait laissé la saleté s'installer" ; aujourd'hui, elle a fait acheter un seau et une serpillière qu'elle passe dans l'atelier "devenu aussi propre que sa cuisine". Un ouvrier, ancien pâtissier, affirme prendre plaisir au nettoyage de fin de journée qui "rend l'usine aussi nette que son ancien laboratoire" (c'est-à-dire sa pâtisserie, contrôlée périodiquement par les services sanitaires). Un ancien marin considère que la rigueur et la discipline imposées par les 5 S transforment l'atelier et lui

donnent la même efficacité que l'équipe de quart sur le navire. Les retoucheurs, en fin de ligne de montage des scooters, ont tous fabriqué des valises d'outils parfaitement rangés dans leur écrin de mousse, etc.

Ce qui ressort de ces comportements, au-delà de l'appropriation de la philosophie des 5 S, c'est la concurrence plus ou moins consciente que se livrent les ouvriers pour montrer une image positive d'eux-mêmes coïncidant avec les attentes du management exprimées par les 5 S. Ils organisent ainsi une sorte de compétition de la *transparence sociale* en se dévoilant bien plus qu'on ne leur demande afin d'apparaître comme les plus proches d'un idéal esquissé par le management. Pourquoi ? Jusqu'où peut-on aller sans transgresser les règles du collectif ouvrier qui exigent toujours une certaine réserve ou une attitude de retrait et de détachement vis-à-vis de la demande patronale ? Quelles sont les fonctions probables de cette exposition volontaire, de cette réponse positive à l'injonction managériale de transparence sociale ?

Car il y a bien exigence managériale d'une telle transparence sociale comme en témoignent les panneaux d'affichage qui exposent les tableaux de polyvalence des équipes. En ordonnée, s'alignent les noms des membres de l'équipe et en abscisse les différents postes de travail. Des pastilles rouges indiquent le nombre de postes pour lesquels chaque membre est habilité ; des pastilles vertes indiquent ceux pour lesquels les ouvriers sont en formation. L'ouvrier le plus polyvalent sera, normalement, le premier à devenir *team leader*, passage obligé vers des fonctions techniques ou d'encadrement. Ainsi s'organise l'émulation publique entre ouvriers, ou au moins entre ceux qui souhaitent quitter dès que possible les tâches les plus subalternes, monotones et répétitives de l'atelier. Là aussi, les ouvriers acceptent et jouent la transparence sociale qui organise la concurrence entre eux.

Enfin, cette même transparence apparaît dans la multiplication des tableaux et des graphes annonçant sur des panneaux publics les résultats quotidiens, hebdomadaires et mensuels de l'équipe ou de l'atelier : absentéisme, production, qualité, cause des rebuts, temps effectifs de production, etc.

Ces graphes sont établis à partir des fiches TRS (Taux de Rendement Synthétique) remplies chaque soir par les opérateurs et commentées le matin. C'est dire aussi que les opérateurs ont été formés pour analyser ces fiches dans leur complexité. On reconnaît là l'une des dimensions du management japonais : élévation des qualifications et possibilité pour tout opérateur qui le souhaite d'être promu, à condition

qu'il accepte les normes en vigueur et qu'il s'y soumette. L'évaluation individuelle comporte une part importante de mesures des comportements et de la loyauté des opérateurs³. D'où l'organisation, par le management, de cette transparence sociale qui met en concurrence les opérateurs. Que ceux-ci y participent ne peut s'expliquer par le seul fait qu'ils y soient obligés ou contraints pour une éventuelle promotion ou pour conserver leur emploi. S'ils y participent et s'ils acceptent la compétition dans la transparence sociale, c'est aussi parce que celles-ci possèdent quelques fonctions cachées que l'on va découvrir à partir des thèses de M. Burawoy développées à propos de la participation active des ouvriers au boni dans le travail aux pièces.

II. Les fonctions sociales du boni chez M. Burawoy

Dans son ouvrage, Burawoy⁴ s'interroge : pourquoi les ouvriers travaillent-ils aussi dur ? Pourquoi les ouvriers dépassent-ils leur quota ? Pourquoi participent-ils à "l'intensification de leur exploitation" en dépassant les normes de production⁵ ? Il souhaite démontrer que l'explication ne réside pas seulement dans la coercition (la crainte du licenciement) comme l'écrivait Marx, mais dans une combinaison de la coercition et du consentement⁶, lui-même produit dans et par le lieu de travail, "indépendamment de l'école, de la vie familiale, des mass media, de l'État, etc." Dans cet ouvrage, M. Burawoy cherche donc à montrer :

- les mécanismes d'organisation du consentement dans l'atelier,
- la constitution des ouvriers comme individus plutôt que comme membres d'une classe,
- la combinaison des intérêts du travail et du capital, aussi bien que ceux des ouvriers et ceux de la direction.

³ Cf. "Mutations, résistances et significations", in Robert Boyer et Jean-Pierre Durand, *L'après-fordisme*, Syros, 1998.

⁴ Michael Burawoy, *Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, The University of Chicago Press, Chicago, 1979.

⁵ L'enquête de M. Burawoy (1974) se déroula dans l'usine où travailla Donald Roy en 1947. Cf. Donald Roy, *Restriction of Output in a Piecework Machine Shop*, Ph. D dissertation, University of Chicago, 1952. Cf. aussi Donald Roy "Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop", *American Journal of Sociology*, 57, 1952.

⁶ De façon plus moderne, nous pourrions parler de consensus. Mais consentement nous apparaît plus précis tandis qu'il s'agit bien du concept utilisé par Burawoy dans le titre de l'ouvrage. Lequel est intraduisible en français puisqu'il s'agit d'un jeu de mots (*Manufacturing Consent*) portant sur la fabrication du consensus et sur le fait que celle-ci a lieu dans un espace de production où les ouvriers acceptent leur condition. En fait, "manufacturing consent" est une expression empruntée à Walter Lippman (1889-1974) qui l'utilise pour la première fois en 1922 dans son ouvrage, *Public Opinion*, qui traite de la publicité et des médias. L'expression est aujourd'hui popularisée aux États-Unis par l'ouvrage d'Edward S. Herman et Noam Chomsky, *Manufacturing Consent. The Political Economy of the Mass Media*, New-York, Pantheon Books, 1988 (ces références m'ont été fournies par Pierre Guerlain, que je remercie).

Dans le travail aux pièces, étudié par Burawoy, la norme (100 pièces/heure) ne donne droit à aucune prime, 125 pièces sont considérées comme le taux attendu d'un ouvrier expérimenté et motivé, lequel bénéficie d'une prime d'environ 15 % ; 140 pièces/heure sont le plafond imposé et reconnu de tous au-dessus duquel la norme est modifiée.

Si nombre d'ouvriers se satisfont d'un taux de 125, d'autres sont de la pire humeur tant qu'ils n'ont pas atteint 140. *Faire du boni (making out)* devient un jeu entre les opérateurs, mais aussi entre ceux-ci et l'environnement qu'ils ne maîtrisent pas. Faire du boni n'a pas pour seul objectif les primes : il s'agit aussi d'acquérir un statut dans une sorte de hiérarchie informelle parmi les opérateurs. Laquelle décidera d'ailleurs de l'accès aux machines-outils plus complexes où souvent le travail est plus aisé et les normes plus basses. "L'art du boni est de manipuler ces relations sociales avec le but d'avancer aussi rapidement que possible d'une position à l'autre" (p. 51). D'où une seconde signification implicite du "making out", mal traduite par *faire du boni*, qui est la *débrouille*.

Au-delà des difficultés propres au travail lui-même (qui diffère d'une série de pièces à l'autre), le boni dépend des rapports que l'opérateur possède avec le responsable du planning (les pièces à réaliser peuvent se négocier), avec le magasinier (qui peut plus ou moins faire attendre l'opérateur avant de lui fournir l'outillage), avec le cariste (qui dispose aussi, consciemment, du pouvoir de faire attendre l'opérateur en ne lui livrant pas les pièces brutes). Dès que la première pièce est bonne, l'opérateur cherche à faire du boni en multipliant les astuces. Le jeu consiste à dépasser largement le taux de 140 pour faire des réserves (a *kitty*, une cagnotte) et pour disposer de temps libre pour s'adonner à ses propres affaires ou pour aller narguer les collègues qui ne font pas – ou pas assez – de boni. Il va sans dire que les documents ne sont pas remplis correctement et qu'existent des décalages importants entre la réalité et ce qui est officiellement reporté.

Les agents de maîtrise couvrent le jeu social du boni. Non seulement ils montrent des astuces aux ouvriers, de meilleurs réglages, les aident à fabriquer des outils spéciaux, mais ils persuadent les inspecteurs de déclarer bonnes des pièces qui sont hors tolérances. Les contremaîtres n'informent pas le bureau des méthodes des réserves de productivité des opérateurs par rapport aux normes, afin que celles-ci ne soient pas augmentées, car il s'ensuivrait une certaine animosité, un *turn over* et globalement plus de difficultés pour le contremaître. Les agents de maîtrise essaient d'établir des relations

équilibrées avec chaque opérateur, en particulier parce qu'ils savent qu'ils ne maîtrisent en aucun cas le rythme de travail des opérateurs. De fait, l'une des plus importantes ressources dont disposent les contremaîtres est la "double carte rouge" qui couvre le temps perdu par les opérateurs (pannes, attente de brut...) afin qu'ils ne perdent pas la prime des 125 %. Evidemment, la signature de cette carte rouge donne lieu à d'âpres négociations...

A partir de ces observations, Burawoy critique les thèses selon lesquelles les ouvriers, dans leur soumission, produisent une contre-norme (la pénibilité du travail produirait ainsi certaines satisfactions) et s'opposent à la direction. Au contraire, il considère que l'encadrement moyen et nombre de techniciens (chronométrateurs par exemple) participent au jeu social du boni, voire renforcent ses règles. La thèse devient alors que le jeu procure une certaine satisfaction correspondant à un besoin social de valorisation de soi dans le groupe. Le jeu du boni insère ainsi l'ouvrier dans le procès de travail en tant qu'individu, plutôt que comme membre d'une classe : les ouvriers contrôlent leurs machines plutôt qu'ils sont contrôlés par elle et cela renforce leur autonomie. De plus, comme on l'a vu, le conflit hiérarchique perd de son acuité puisque la maîtrise peut partager certains objectifs avec les ouvriers.

"La signification du jeu créé au-delà du procès de travail, va plus loin que les seules spécificités du boni avec ses avantages financiers, écrit Burawoy. La préoccupation du jeu conduit au consentement avec le respect de ses règles : on ne peut en même temps jouer et questionner le fondement des règles. Qu'est-ce qui est le plus important logiquement et empiriquement : jouer le jeu ou la légitimité des règles ? Ici, je ne considère pas que jouer le jeu repose sur un large consensus ; au contraire, le consentement repose sur – est construit à travers – jouer le jeu. Le jeu ne reflète pas une harmonie fondamentale des intérêts ; au contraire, il est responsable de et génère cette harmonie. L'origine du jeu lui-même ne provient pas de valeurs consensuelles préétablies, mais des luttes historiques spécifiques pour s'adapter aux privations inhérentes au travail et aux luttes avec la direction pour définir les règles (...) L'extension de ce qui a été institutionnalisé – ici le boni – le jeu, devient une fin en soi, masquant et même inversant les conditions qui l'ont fait naître. Tant que les ouvriers sont engagés dans un jeu comprenant leurs relations à la machine, leur subordination au procès de production est possible. De même, l'engagement dans un jeu comprenant d'autres agents de production (ouvriers, contremaîtres, etc.) génère une acceptation des relations *sociales* de contrôle inscrite dans le procès de travail, c'est-à-dire dans les rapports de production. Deux conséquences de ce jeu doivent être distinguées :

premièrement, le jeu masque les rapports de production pour lesquels le jeu a été originellement construit ; deuxièmement, le jeu génère un consentement (une acceptation) des rapports sociaux de production qui définissent les règles du jeu" (Burawoy, 81-82).

Le jeu devient tellement important que la direction peut être accusée de "tricher" (machines imparfaites, outillage ou dessins manquants...) pour empêcher d'atteindre les bonis ; ce qui correspond à un renforcement des règles puisque la direction est perçue comme "partenaire". Plus encore, les incitations monétaires sont considérées comme dérisoires et ne suffisent à expliquer la coopération mise en place à partir des bonis. Autrement dit, l'incitation économique est sans effet et seul le procès de travail organisé comme un jeu constitue la vraie valeur dans l'atelier. Non seulement le jeu donne du sens au travail, mais il fonde des intérêts communs (une communauté d'intérêts) entre direction et ouvriers puisque par essence les joueurs se reconnaissent comme partenaires du jeu respectant les mêmes règles. Tel est alors, selon Burawoy, le résultat tangible du jeu social autour du boni : faire converger la participation active de la direction et des ouvriers sur des intérêts partagés. Qu'en est-il du côté de la transparence sociale attendue par le management de MTZ ?

III. La transparence au centre d'un nouveau jeu social

L'organisation la plus visible de la transparence sociale dans l'usine MTZ réside bien sûr dans l'affichage des compétences des ouvriers sur un panneau auprès de chaque équipe. Cette transparence a pour objectif de pousser les ouvriers et les ouvrières à la polyvalence, fondement de la mobilité et de l'efficacité productive de l'équipe, mais surtout condition de la promotion à la fonction de *team leader* ou d'agent technique. De fait, l'émulation ne concerne qu'une faible partie des membres des équipes, les uns ne souhaitant pas prendre de responsabilité, les autres se considérant comme trop âgés ou pas assez armés intellectuellement pour concourir.

Les 5 S et la TPM apparaissent alors comme des programmes plus généraux pour mobiliser les ouvriers (ce pourrait être ailleurs la démarche de qualité totale ou bien encore le *kaizen*) : non seulement ils sont des prérequis au fonctionnement collectif des équipes de travail de l'usine, mais ils reposent sur les mêmes logiques de transparence sociale.

La transparence sociale a ici la même fonction que le boni dans l'usine de Burawoy : évaluer l'ouvrier et sa productivité. Dans le cas d'Allied, il s'agissait d'évaluer la quantité de travail fournie à travers le nombre de pièces réalisées ; ici, il s'agit d'évaluer l'engagement et l'implication de l'ouvrier, conditions de la qualité des produits et de l'amélioration permanente des procédés de fabrication. Dans le système du boni, les ouvriers s'ingéniaient à atteindre rapidement la norme en mobilisant leurs aptitudes personnelles et des ressources extérieures (sympathies du magasinier, du cariste, du contremaître, etc.). Le jeu consistait alors, à travers ses capacités personnelles et la débrouille, à narguer les retardataires sans toutefois avouer à la direction les records de l'équipe par crainte de voir les normes s'élever. Ici, pour satisfaire les exigences de la transparence sociale, chacun vante ses mérites individuels par rapport aux attentes managériales (propreté, rangement, rigueur, implication personnelle...) et mobilise ses réseaux personnels pour appuyer son image positive. Le jeu consiste à montrer au management que l'on relève de la norme et aux pairs que l'on dispose de réserves non mobilisées qui pourraient l'être si besoin était. Aux réserves de productivité du système de boni correspond ici une culture de l'opacité indispensable à la survie du groupe.

A MTZ, l'un des jeux sociaux qui sous-tend la concurrence inter-individuelle, réside dans la propreté (*soji*, l'un des 5 S). Tout un chacun veut prouver à l'encadrement et aux autres ouvriers son engagement pour maintenir net l'espace de travail, en particulier dans les nouveaux ateliers repeints possédant des sols lisses. La preuve est facile à administrer dans son espace individuel ; c'est la raison pour laquelle la concurrence s'exerce plutôt dans l'espace collectif où chacun s'efforce de montrer sa ferveur. Mais bientôt la concurrence dépasse la preuve factuelle et porte sur *l'image* que l'on peut fournir de soi, en particulier à partir du hors travail ou de sa trajectoire socio-professionnelle : la propreté ne s'évalue plus comme un résultat, mais comme une *aptitude* ou une *potentialité* qu'il faut prouver. Voilà pourquoi l'ancien pâtissier ne cesse de comparer le nouvel atelier à son laboratoire d'hier : il ne s'agit plus seulement de propreté, mais d'hygiène ; la chasse aux copeaux et autres détritiques fait place dans son discours à la chasse aux bactéries ! Quoi de plus fort pour respecter l'injonction du *soji* que de pourchasser l'infiniment petit, à savoir la crasse invisible ? Pour faire face à une telle concurrence, quasiment déloyale, l'ouvrière rappelle ses fonctions hors travail : épouse et mère hors pair qui entretient sa maisonnée. Pour elle, l'atelier est devenu – grâce à la nouvelle direction dont elle vante les mérites dans la mise en oeuvre des 5 S – "aussi propre que sa cuisine". Pour ce faire, elle avait besoin des mêmes

instruments qu'elle y utilise, à savoir un seau et une serpillière : la maîtrise les lui a offerts.

Cette reconnaissance par l'encadrement, dans l'usine, de son inscription sociale d'épouse et de mère lui confère bien sûr un statut particulier : il ne s'agit plus du travail sur son image et sur des savoirs appris donc valorisés, comme pour l'ancien pâtissier, mais d'une reconnaissance *pratique* de son rôle dans les deux espaces. Celle-ci lui confère donc un avantage par rapport à certains de ses pairs-concurrents; mais, parce que l'on est entré dans les faits concrets, cette reconnaissance factuelle supprime tout rapport à l'imaginaire dont on connaît la puissance dans la construction des images de soi. Alors, la compétition est devenue inégale entre la mère-épouse et l'ancien pâtissier : les règles doivent donc être modifiées; ce à quoi chacun s'adonne pour perpétuer le jeu.

Dans l'atelier de fonderie, deux ouvriers entraient en concurrence pour afficher leur dévouement à la communauté et leur loyauté vis-à-vis de l'entreprise. L'ancien leader syndical ayant "décroché" et souhaitant maintenant faire carrière, avait à prouver son assagissement et sa volonté de bien faire : il ne s'agissait pas non plus, loin s'en faut, d'adopter une attitude de soumission et d'assujettissement faisant fi du passé et de la personnalité de l'intéressé. C'est pourquoi l'homme poussait en avant ses qualités : le leadership et la conduite des hommes, l'esprit d'équipe face à l'adversité (ici la montée en cadences de nouvelles installations) et le sens pratique, figure noble du pragmatisme, qui lui permettaient de diagnostiquer rapidement un dysfonctionnement pour le résoudre. L'ancien syndicaliste tentait de montrer que ses qualités acquises sur le terrain de l'organisation des luttes anti-patronales, pouvaient se retourner en avantages pour le management, s'il voulait bien en tirer parti : tel était le prix de l'émulation dans le registre de la transparence sociale.

A côté de lui, l'ancien marin de la marine marchande, resté à quai pour raison familiale, disposait des mêmes aptitudes qu'il avait tout autant à prouver. Comme l'ancien pâtissier amoureux de la propreté, l'ancien marin rappelait aussi souvent que possible ses origines professionnelles, garantie certaine de ses qualités. A l'esprit d'équipe, forgé par les nécessités d'un espace fermé qu'est le bateau, s'ajoutait son abnégation face aux impératifs temporels enseignés par les contraintes du quart. Autrement dit, rien ne comptait plus que satisfaire aujourd'hui aux ordres de la production, comme hier aux ordres du Capitaine. Son dévouement à la chose collective s'enracinait aussi dans cet apprentissage marin : la propreté de l'espace collectif avait pour modèle le pont du navire briqué par les mousses ; non seulement il se pliait aux

règles collectives (la marine a elle aussi hérité de la rigueur militaire), mais tout le monde étant dans le même bateau (définition managériale de l'entreprise), il était naturellement le premier à se proposer pour résoudre les questions d'ordre collectif. C'est ainsi, par exemple, que lui revenait de remplir chaque soir la fiche statistique du "taux de rendement synthétique" et de le commenter chaque lendemain avec le chef d'atelier. Autrement dit, le jeu de la transparence sociale conduisait l'ancien marin à vanter ses prédispositions acquises dans la marine autour de la priorité accordée au collectif sur l'individuel : en mettant en avant ses qualités personnelles pour satisfaire les nécessités collectives, sans toutefois nuire à l'esprit d'équipe, il jouait sur un autre registre que celui du retrait, considéré comme norme dans le comportement ouvrier solidaire face à une demande patronale. En cela, il satisfaisait doublement à l'exigence de transparence sociale : en fondant son avenir sur des valeurs acquises hier et en contournant les règles sociales du monde ouvrier qui l'avait adopté.

Au bout des lignes de montage des scooters s'affairent plusieurs retoucheurs. L'organisation aléatoire du travail et le rangement approximatif de l'outillage de ces professionnels, n'est plus de mise. Chacun possède ses outils personnels, qu'il range dans sa "valise de soins d'urgence", dont il n'est pas peu fier. Là aussi, les 5 S ont frappé : les valises fabriquées par leur propriétaire ont leurs arêtes habillées de cornières d'aluminium pour assurer la netteté et la pureté des lignes ; à l'intérieur, chaque outil a son logement taillé dans un bloc de mousse. Ces valises ressemblent plutôt à des valises de photographe ou à des valises de dépanneur électronique qu'à des boîtes à outils de métallurgistes. Leurs propriétaires ont totalement épousé les préceptes dominants : rigueur et discipline, rangement, propreté, ordre et rejet de l'inutile. Mais la compétition entre retoucheurs dépasse largement ces seules apparences. Le fond porte sur l'ingéniosité à inventer de nouveaux outils qui permettent de faire certains réglages sans démonter le véhicule en retouche : il s'agit essentiellement de clés allongées, de clés à axes déportés, etc. Le jeu de la transparence est ici double : il porte autant sur la reconnaissance par la maîtrise de la créativité de chacun et des aptitudes à la retouche rapide – dans le cadre étroit des normes du groupe qui excluait l'ouvrier trop zélé – que sur la reconnaissance de chacun par les pairs.

Enfin, la compétition entre retoucheurs porte aussi sur les modalités de fabrication des outils qui mobilisent un réseau plus ou moins large de copains et d'anciens collègues dans l'ensemble des ateliers : chacun s'évertue d'abord à récupérer du matériel réformé (serrures de scooters pour fermer la valise, outils brisés, rebuts...) puis à réaliser son outillage, soit dans son atelier privé, soit plus généralement en passant commande à

ses copains d'hier : usinage, brasage, soudure et surtout *chromage*. Chacun ne disposant pas des mêmes réseaux, ceux qui maîtrisent ce que l'on pourrait appeler les "goulots d'étranglement" du procédé de fabrication des outils spéciaux (soudure, chromage) forcent le respect des autres qui doivent leur demander tel ou tel service.

La hiérarchisation que les ouvriers construisent entre eux n'existe que pour eux et pour être montrée à l'encadrement (dans les limites que le groupe ouvrier fixe lui-même) dont la politique exige inventivité et créativité (5 S, TPM, *kaizen*). Les ouvriers s'y plient d'autant plus facilement qu'elle est la reconnaissance et la poursuite, sous d'autres formes, des qualifications tacites et du système de débrouille qui ont toujours prévalu dans les ateliers : la convergence des pratiques anciennes et des exigences du nouveau management japonais facilitent grandement l'acceptation de la demande de transparence alors transformée en jeu social.

En même temps, dans les trois cas présentés ci-dessus, le jeu de la compétition de la transparence sociale entre ouvriers n'est pas totalement ouvert : les ouvriers et les ouvrières se surveillent mutuellement, c'est-à-dire veillent à ce que les concurrents respectent certaines règles construites ensemble, bien souvent inconsciemment. Afficher ses aptitudes au rangement et à la propreté dans le premier atelier signifie par exemple que la compétition doit être *publique* et *factuelle* plutôt que privée (c'est-à-dire entre l'intéressé(e) et son chef, sans présence d'autrui) et seulement discursive. Le caractère public du jeu en montre les limites et oblige à la retenue, ici au maintien d'une certaine *opacité* puisque l'on ne montrera à l'encadrement que ce que l'on peut aussi montrer aux autres compétiteurs. Ainsi, l'éthique de la transparence repose sur le maintien d'une certaine opacité. Le " curseur " entre transparence et opacité n'est pas fixe : il se déplace au gré des transformations des règles du jeu par les acteurs, selon les rapports de forces qui traversent le groupe ouvrier et/ou les rapports avec la maîtrise. Alors, la construction et la mise au point de ces règles du jeu mouvantes deviennent autant l'enjeu que le jeu lui-même.

La situation apparaît semblable dans l'atelier de fonderie : prouver son esprit d'équipe, son dévouement et sa loyauté à l'entreprise ne peut se faire qu'en présence d'autrui ou en l'informant – au moins en partie – de ses stratégies sous peine d'être montré comme un ouvrier par trop zélé : la transgression des règles du jeu peut conduire à l'exclusion, bien plus coûteuse que le gain escompté. Ici, la marge du joueur est bien plus étroite qu'ailleurs : ne s'agit-il pas d'ailleurs d'un nouvel atelier où les règles – c'est-à-dire aussi la culture de l'atelier – restent à construire ?

L'ancienneté de la ligne des scooters et de l'activité de retouche fait que les règles y sont depuis longtemps établies tandis que les promotions y sont tout aussi rares. Dans cet état stable, les nouvelles normes de transparence (5 S, TPM...) n'ont pas transformé en profondeur le jeu des ouvriers professionnels. Elles ont avivé les concurrences et accru la labilité des micro-règles comportementales : les modifications des règles du jeu – en particulier l'accroissement de la part des discours et des commentaires que l'on fait sur les mérites de ses trouvailles – occupent de plus en plus les ouvriers. Mais en aucun cas, toutes ces découvertes ne conduisent à réduire le temps des retouches en dehors des négociations menées par le groupe entier : officiellement, les astuces mises en oeuvre ne font que compenser la complexité croissante des dépannages et des retouches sur des produits plus sophistiqués. Dans le jeu de la transparence sur l'inventivité et l'ingéniosité, l'opacité de l'utilité des trouvailles prend toute sa place pour résister aux pressions de la productivité.

Le jeu de la transparence a la même structure que celui du boni chez Burawoy : ils s'inscrivent tous deux dans un champ créé par les directions d'entreprise (le salaire aux pièces, chez Allied et les 5 S, puis la TPM et le *kaizen* à MTZ) et donnent lieu à la mise en place de règles qui comportent une émulation correspondant aux objectifs des directions avec des limites édictées par le groupe ouvrier lui-même.

Le jeu social : du boni à la transparence

Entreprise	champ de la compétition ouvert par l'entreprise	nature du jeu	limites et contournements du jeu (inscrits dans les règles du jeu)
Allied	salaire aux pièces	boni et débrouille (<i>making out</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • production réalisée et cachée • réserves de productivité
MTZ	5 S TPM <i>kaizen</i>	transparence sociale	<ul style="list-style-type: none"> • opacité sociale (l'ouvrier ne montre que ce qu'il veut bien faire voir) • simulation de l'adhésion aux règles du champ

Parmi les limites figure la simulation de l'adhésion aux règles du champ proposé par le management. En effet, l'une des règles possibles du jeu social – ici de la transparence – peut consister en une adhésion simulée aux objectifs de l'entreprise (par exemple les 5 S ou la TPM) qui donne à croire que ceux-ci sont partagés : propreté et rangement de façade (en particulier discursif), remplissage des tableaux de bord, mais remplissage erroné et vraisemblable, tous couverts par une partie de la maîtrise parce qu'elle n'est pas en mesure de faire respecter l'esprit des réformes. La simulation apparaît alors comme une ruse et comme une forme bien plus subtile de l'opacité stricte car elle peut être plus durable en forçant une partie de la maîtrise à partager les règles du jeu avec les ouvriers.

IV. De quelques significations du jeu social et de la transparence

Le jeu social qui accompagne l'activité de travail ne peut s'abstraire des conditions dans lesquelles celui-ci se déroule et encore moins des objectifs fixés par la direction de l'entreprise. Autrement dit, le jeu social auquel s'adonnent les ouvriers – et quelquefois leur maîtrise – s'inscrit dans le champ dominant le travail et se plie aux exigences de celui-ci : ici la transparence réclamée par les 5 S comme préalable à la TPM et au *kaizen*.

Ainsi, le jeu (du boni ou de la transparence) a pour fonction essentielle de rendre acceptables les contraintes de la production par trois voies fortement imbriquées et complémentaires :

- parce que les règles du jeu sont largement construites par les joueurs eux-mêmes (à l'intérieur du cadre d'obligations rappelées ci-dessus), elles respectent la personnalité de chacun puisqu'il y est considéré comme un sujet *désirant* du point de vue de ses relations avec les autres. Cette reconnaissance du sujet peut le conduire à l'adhésion aux objectifs de l'entreprise. Laquelle se traduit par la mise en relation (implicite et le plus souvent inconsciente) des goûts particuliers structurant la personnalité de ces hommes et de ces femmes intervenant dans l'entreprise, avec leur travail. La femme qui identifie son atelier à sa maison et qui sera aussi exigeante par rapport à l'ordre de celui-ci est, de fait, une personne qui intègre complètement la nouvelle logique organisationnelle. Il en sera de même du titulaire d'un CAP de pâtissier qui retrouve dans cet espace des similitudes avec l'environnement de propreté qui a été celui de sa formation. D'autres, comme cet ancien marin sont plus particulièrement interpellés par l'esprit d'équipe qui règne dans un atelier à fonctionnement relativement autonome ; le syndicaliste se retrouve dans cette valorisation des individus et de reconnaissance de leur

professionnalité. *On n'a donc pas fondamentalement changé le travail, on a changé la perception que les hommes en ont et on a revalorisé l'image de soi de chacun des individus dans l'entreprise ;*

- parce qu'il règle les relations immédiates avec autrui, le jeu donne un sens à l'activité durant le temps de travail. Lequel, comme on le sait, est en général dans les fonctions d'exécution, répétitif et monotone parce que trop facile à réaliser⁷, passée la période d'adaptation. Cette signification immédiate de l'activité n'a évidemment que peu à voir avec la fonction du travail salarié dans nos sociétés, mais ceci a peu d'importance ici, l'essentiel résidant dans le changement de sens des relations sociales dans le travail ;

- ce jeu qui donne sens au travail immédiat masque largement, selon Burawoy, les rapports de production capitalistes et l'inégalité marchande qui les caractérise. Même si cela reste vrai, ce n'est certainement pas la raison d'être du jeu social au travail : en effet, Burawoy semble glisser ici vers un fonctionnalisme qui oublie l'abîme qu'il peut y avoir entre l'immédiateté du rapport de l'ouvrier à sa tâche et à ses collègues d'une part, et d'autre part la longue mise en perspective historique que requiert l'abolition du salariat et de l'exploitation ouvrière. Les ouvriers sont donc conduits, dans cet espace de travail immédiat, à inventer des jeux et à affiner leurs règles afin de rendre supportables leurs conditions de travail.

L'interprétation des résultats de ce jeu social est nécessairement ambivalente. A la différence de Burawoy, nous ne dirons pas que la direction est seule à tirer bénéfice du processus de transparence, mais que les salariés en profitent également. Dans la littérature anglo-saxonne dominante sur la japonisation, la transparence est décrite comme un jeu à somme non nulle où la direction s'approprie les compétences du personnel et les résultats qui en découlent. Ce point de vue est partagé par des chercheurs aussi différents que Parker et Slaughter (1988), Babson (1995), Robertson et al. (1994), Oliver et Wilkinson (1992) et Garrahan et Stewart (1992). Chez ces chercheurs, les concepts de domination et d'exploitation ont pris une telle importance que toute possibilité d'ajustement laissée au travailleur afin de réaliser un profit individuel ou collectif est ignorée ou niée. La principale raison est le trop grand poids accordé au contrôle social et à la subordination. Il ne s'agit pas pour autant de nier l'importance du phénomène d'exploitation, mais notre recherche montre que la transparence peut être aussi utilisée par des salariés pour consolider, à leur profit, certaines règles de conduite imposées.

⁷ Ce qui ne veut pas dire qu'il ne soit pas fatiguant et usant physiquement. Cf. nos travaux sur l'industrie automobile (Durand J.-P. *et al.*, 1998).

De plus, ce sont les ouvriers qui fixent eux-mêmes leurs propres règles : il y incluent donc des règles limitant l'expression totale de la transparence (comme il existait hier des limites au boni et à la productivité individuelle) pour protéger le groupe ouvrier contre tout abus personnel. Autrement dit, les règles du jeu autorisent l'expression publique de ses qualités individuelles et les démonstrations en direction du management et des pairs (Durand *et al.*, 1998) – c'est le coeur du jeu qui correspond à la demande patronale des 5 S d'une part et procure le sens et le plaisir au travail d'autre part – mais ces mêmes règles imposent aussi un devoir de réserve, la transparence totale conduisant à la défaite définitive du groupe ouvrier. Voilà pourquoi la constitution des règles devient au moins aussi importante que le jeu lui-même : parce qu'elle est l'enjeu du jeu, elle occupe en permanence les joueurs... et leur donne du coeur à l'ouvrage.

Ce constat a conduit Burawoy à voir l'entreprise comme un espace pacifié tandis que d'autres n'ont jamais voulu y trouver que des conflits conjoncturels. A l'opposé, il nous semble important de prendre en compte la nature contradictoire des relations sociales dans l'entreprise où les travailleurs ne se définissent plus seulement dans le cadre d'un programme arrêté par la direction, mais aussi à travers leurs aspirations personnelles (qu'ils ne peuvent guère exprimer ailleurs que dans l'immédiateté de leur travail comme on l'a dit ci-dessus). En d'autres termes, c'est à travers une médiation entre ces deux programmes que les directions modifieront l'entreprise et agiront sur ses divers acteurs. Ces programmes asymétriques font de l'atelier un lieu de conflit et non pas seulement de consensus. En définissant l'entreprise comme théâtre de conflits, nous revenons à la théorie de Burawoy et à la question qui la traverse dans *Manufacturing Consent* (1979) : "Pourquoi les ouvriers travaillent-ils si dur ?"

Contre ceux qui voudraient réduire l'entreprise à une série de mécanismes de contrôle individualisés et orientés par une direction toute puissante, on se doit de rappeler la nécessité de développer aussi des théories explicitant le *consentement* au travail salarié d'exécution : le jeu social de la transparence et de l'opacité relève de celles-ci.

Bibliographie

- Babson S. (ed) (1995), *Lean Work : Power and exploitation in the Global Automobile Industry*, Detroit, Wayne State University Press.
- Burawoy M. (1979), *Manufacturing Consent, Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*, Chicago, The University of Chicago Press.
- Boyer R. et Durand J.-P. (1998), *L'après fordisme*, Paris, Syros, 2^{ème} édition.
- Durand J.-P, Castillo J.-J., Stewart P. (dir), (1998), *Le travail en groupe dans l'industrie automobile. Comparaison internationale*, Paris, La Découverte.
- Garrahan P. and Stewart P. (1992), *The Nissan Enigma : flexibility at work in a Local Economy*, London, Mansell.
- Oliver N. and Wilkinson B. (1988, 1992), *The Japanization of British Industry*, London, Blackwell.
- Parker M. and Slaughter J. (1988), *Choosing sides : Unions and the Team Concept*, A Labor Notes Book, Boston, South End Press.
- Sewell G. and Wilkinson B. (1992), "Someone to Watch over me : Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labour Process", *Sociology*, 26 : 2 May.