Cadences : la valse du temps

Robin Foot

▶ **To cite this version:**

Robin Foot. Cadences : la valse du temps. Travail, 1983, 2/3, pp.35-40. halshs-00452125

HAL Id: halshs-00452125
https://shs.hal.science/halshs-00452125

Submitted on 2 Feb 2010

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Robin Foot, 1983, Cadences : la valse du temps, *Travail,* n° 2-3, pp.35-40

CADENCES: LA VALSE DU TEMPS

L'HOMME, SAIS-JE DONC CE QUE C'EST?
SAIS-JE QUI LE SAIT?
JE NE SAIS PAS CE QU'EST UN HOMME,
JE NE SAIS QUE SON PRIX

"La Chanson du marchand" Berthold Brecht

1912

Le chronomètre entre dans les ateliers de Renault.
La fameuse Méthode Taylor provoque la révolte ouvrière. L'ouvrier ne veut pas être « réduit à l'état de brute, à qui il est interdit de penser, de réfléchir ; à l'état de machine sans âme ».

1982

Les ouvriers ont perdu. Ford a depuis longtemps rejoint Taylor. A eux deux, ils ont réduit l'homme en une bouillie de miettes du temps. Les OS ont gagné. Pour la première fois, la Régie affiche la cadence dans les ateliers. Les ouvriers voient le rythme du temps de leur dépossession.

Où sont perdues les secondes passées

Pour mieux comprendre le temps cadencé, nous allons pénétrer dans la sellerie de Flins.

La direction, au bout de deux mois de tergiversations, finit par afficher son tableau des cadences sur les murs des bureaux des chefs d'équipes. Il lui a fallu tout ce temps pour simplement remplir les cases du tableau présenté lors du conflit d'avril.

Malgré sa sobriété, ses effets ne tardent pas à se faire sentir. Ils viennent d'un côté d'où on ne les attend pas. Des chefs, en le voyant, montrent aux délégués les dossiers dont ils disposent encore. Plus de quinze centièmes de minutes séparent les chiffres destinés aux ouvriers de ceux fournis par le MTD (Bureau des méthodes de Renault) aux chefs. Au lieu de 1,41, ils ont 1,57. Mais là ne s'arrête pas

INFORMATION PRODUCTION

A PARTIR DU XX/XX/1983 UN NOUVEAU DECOUPAGE VA ETRE MIS EN PLACE SUR LA CHAINE N°3

LES NOUVELLES CARACTERISTIQUES DE PRODUCTION SERONT LES SUIVANTES:

- TEMPS DE CYCLE DE FONCTIONNEMENT: 1,46

- TEMPS DE CYCLE DE FONCTIONNEMENT (tenant compte de la récupération des franchises) : 1,41

- NOMBRE DE POSTES THEORIQUE : 151

- PRODUCTION THEORIQUE :

l'aspect mystérieux de ce tableau. Le temps de 1,41 ne correspond même pas à la réalité de la production. La vitesse réelle de défilement de la chaîne est de 1,39. Entre son calcul dans les bureaux des méthodes et la pratique d'atelier, la chaîne n'a cessé de prendre de la vitesse. 1,57 ; 1,46 ; 1,41 ; 1,39 ; autant d'étapes où le temps de l'ouvrier pour accomplir ses gestes se rétrécit comme une peau de chagrin. Prendre de vitesse le temps de l'ouvrier semble être son but. La chaîne, dans son rôle de capital matérialisé, est « semblable au vampire qui ne s'anime qu'en suçant le travailleur vivant, et, sa vie est d'autant plus allègre qu'il en pompe davantage. » (K. Marx).

Toutes les heures, cinq voitures sortent en cachette du service des méthodes. Devant ce temps étrange, irrégulier dans son vol suivant qu'il s'écoule sur le papier ou se suspend au fil de la chaîne, les délégués demandent au chef de département d'expliquer ce décalage entre le monde de la théorie de l'exploitation et celui de sa production. Avec réticences, il se lance dans un exposé embrouillé. Il ne peut remettre les chronos à la même heure d'un seul coup. Ces vingt secondes, il lui faut les fractionner en trois parties:

1) Cinq centièmes proviennent d'un accord ancien de compensation pour les dix minutes supplémentaires à l'heure du repas.

2) Deux centièmes sont dus à un problème d'accrochage entre deux chaînes.

3) Onze centièmes trouvent leur explication dans deux calculs d'une moyenne.

Le temps élastique

Légalement, la direction n'est tenu d'accorder que trente minutes, payées comme temps de travail, pour que les ouvriers se « restaurent» quand ils sont en 2x8. A Flins, les OS disposent de quarante minutes payées. Vu de loin, la direction peut se vanter d'être à la pointe du social. La réalité est un peu moins rose. Ces dix minutes supplémentaires ont été accordées à la seule condition que la production ne s'aperçoive pas de cette pause. Que les ouvriers mangent en trente ou quarante minutes, à la fin de la journée, le même nombre de voitures doit être produit. Ces dix minutes en moins, si le temps de cycle des ouvriers n'avait pas bougé, entraîneraient une perte de production de près de sept voitures par équipe sur la chaîne III. Mais ce qui intéresse la direction dans le temps, ce n'est pas un temps impersonnel, c'est celui qui convertit, le long des lignes de production, l'énergie de ses ouvriers en voitures Renault. De ce fait, entre ses mains, le temps des ouvriers, mesuré par les objets, devient une matière élastique. Cette perte de temps de production se traduit concrètement par une accélération de la chaîne et donc de mouvements ouvriers. A la fin de la journée, le même nombre de véhicules sortira des chaînes. La différence entre 1,46 et 1,41 correspond théoriquement à cette compensation. Je dis théoriquement car en regardant ces nombres, il apparaît clairement que la direction a réussi à soutirer des ouvriers encore plus de voitures. Les OS travaillent actuellement 7 heures et dix minutes. Si la chaîne tournait à 1,41, la production serait de 305 voitures par équipe sur la chaîne III. Avec un temps de cycle de 1,46 pendant 7 heures vingt minutes il ne sortirait qu'un peu plus de 301 véhicules. Donc, non seulement la direction a compensé la perte du temps de travail mais elle a réussi à augmenter la production globale. Encore une fois, il se vérifie qu'une réduction du temps de travail ne s'accompagne pas d'une baisse mécanique de la production, tant s'en faut!!

La Cadence de la pause

La chaîne doit théoriquement tourner à 1,41. La direction l'affiche noir sur blanc. Pourtant une voiture sort de la chaîne toutes les une minute et trente neuf centièmes. Deux centièmes de minute, ça n'a l'air de rien, à peine plus d'une seconde et demi, pas le temps d'un soupir. Trois fois rien, mais cela laisse tout de même le temps à la chaîne d'extorquer près d'une voiture toutes les heures aux ouvriers.

Le chef de département attribue, sans vergogne, la responsabilité de cette accélération aux OS. Son argument est simple. L'ensemble des ateliers, des presses jusqu'à la mécanique, ne sont qu'une seule et même ligne de production, liés par des convoyeurs les uns aux autres. Tous ces segments du procès sont donc soumis à produire la même quantité de voitures. Un seul goulot d'étranglement suffit pour que s'écroule la belle harmonie de la production à flux continu. Les ouvriers de sellerie, malgré les tentatives de la direction, refusent toujours d'être remplacés pour les pauses de un quart d'heure. Ils prennent collectivement les deux pauses. Aussi la production s'arrête-t-elle une demi-heure par équipe. La chaîne réussit le tour de force dans le même temps où elle

Robin Foot, 1983, Cadences : la valse du temps, *Travail,* n° 2-3, pp.35-40

regroupe de nombreux travailleurs de les isoler les uns des autres. Rivé à la chaîne, l'OS n'a pas la possibilité de quitter son poste. Enchaîné par ses mouvements, il échange tout Juste quelques paroles pendant son travail 8 heures par jour, il ne connaît des autres que les pièces que chacun monte sur la carrosserie, à tour de rôle. La pause est le seul moment où des hommes qui se partagent les mêmes voitures toute la journée peuvent nouer, entre eux, d'autres rapports, se connaître un peu. Rien d'étonnant à ce que les OS tiennent à préserver ce moment d'échange collectif, de socialisation en dehors de la production. Là où le bât blesse, c'est qu'en mécanique la production ne s'interrompt pas. Les ouvriers sont remplacés. Le

convoyeur, imperturbablement, continue de livrer les carrosseries sortant de sellerie à la chaîne mécanique. Ces deux centièmes sont le coup de pouce de la direction à la chaîne pour qu'elle augmente sa vitesse afin de faire de l'avance pour les pauses.

Cet argument n'en est pas un. Ces cinq voitures supplémentaires ne correspondent pas à une production de trente minutes à 1,41. Il en faudrait vingt et une. L'accrochage entre la mécanique et la sellerie révèle une augmentation des cadences en mécanique qui n'ose pas se présenter aux ouvriers sans la protection d'une justification extérieure aux hommes.

La direction compte mettre à la raison du profit les ouvriers de la sellerie. D'ici juin, elle espère imposer le remplacement. Pour cela, 150 intérimaires sont prévus. Imaginons qu'elle y parvienne. Dans un ultime effort, nous supposerons qu'elle tienne compte de ses arguments. Si les pauses sont supprimées, la production passerait d'environ 310 véhicules (7 h 10 durant lesquelles la chaîne tourne à 1,39) à 326 véhicules (7 h 40 durant lesquelles la chaîne tourne à 1,41). Soit une augmentation de seize voitures par équipe. La mécanique ne suivrait plus. Le bout de chaîne de sellerie s'engorgerait. A moins que la direction ne compte se resservir du prétexte de la production à flux continu, cette fois-ci dans l'autre sens, pour donner un coup de pouce à la chaîne mécanique. Mais elle peut aussi décider de sortir moins de voitures en sellerie. Ce sera l'occasion pour elle de recomposer les tâches, les gestes, de grignoter des centièmes de minute, bref de restructurer l'ensemble de la chaîne pour diminuer le nombre total d'ouvriers. Finalement la vitesse de la chaîne baissera mais les OS auront plus de travail.

La direction appuie sans relâche sur les contradictions entre ateliers pour accroître l'exploitation. Au fil des ans, la chaîne ne cesse de prendre de la vitesse, du temps à l'ouvrier.

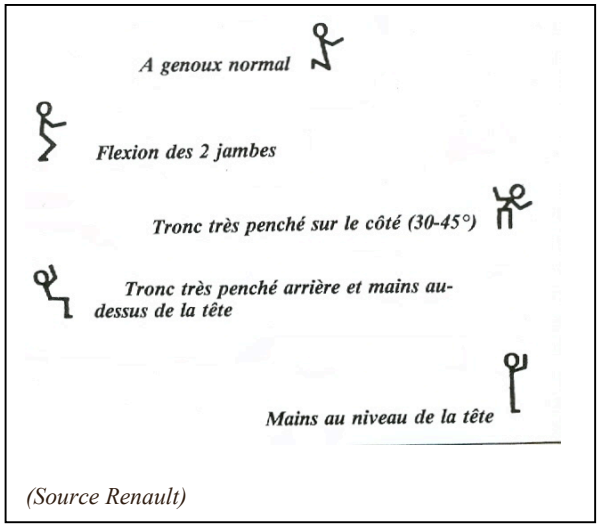
Le temps cannibale

Quand le MTD se charge d'organiser la division du travail sur une chaîne, il doit tout pouvoir abstraire de sa réalité pour atteindre, au stade final, à une représentation du réel par le temps. Pour parvenir à un écoulement régulier et ininterrompu du flux de la production, le service des méthodes se fait le comptable du temps des hommes et des choses.

La base de son calcul: la voiture, les machines. C'est en fonction de la marchandise à produire que, en premier lieu, s'organise la chaîne. L'objet dicte sa loi. Le MTD doit d'abord résoudre

l'enchaînement des opérations de montage, les moyens et les pièces à employer. Après avoir résolu le rapport des objets entre eux, il s'attaque à l'homme. Pour pouvoir mieux

le manipuler, il le réduit à l'état de squelette. Celui-ci lui sert pour organiser sur le papier sa course contre la montre. Entre ses mains, l'ouvrier pantin se plie aux quatre volontés de la production. Là, il s'accroupit, lève un bras. Ici, il se penche. tend les bras. Il se sou met aux désirs de la production. Sans rien dire, il change de place, il parcourt les postes de la chaîne au gré du MTD.



(Source Renault)

L'homme entier ne peut plus atteindre le service des méthodes. Seuls comptent ces petits bouts de vie, cet homme fractionné. Même ces fractions de vie ne l'intéressent que pour en extraire le temps. Nulle part mieux que dans les bureaux des méthodes ne semble se réaliser la phrase de Marx: « Le temps est tout, l'homme n'est plus rien; il est tout au plus la carcasse du temps ». Le MTD, après bien des manipulations, fournit une analyse du découpage des postes. Mais malgré tous leurs efforts, les agents des méthodes ne peuvent pas parvenir à un équilibrage parfait. Certains ouvriers ont des charges de travail plus importantes que d'autres. Les taux d'engagement sur la chaîne sont différents selon les postes. Pour déterminer la vitesse de la chaîne, le MTD tient compte des postes les plus durs. Dans son optique, avec sa rationalité, le service des méthodes ne peut admettre une vitesse incompatible avec ses tableaux MTM. Ce 1,57 correspond à ce mode de calcul. Mais quand celui-ci arrive dans l'atelier le point de vue change, la manière de réfléchir s'inverse. Si 1,57 correspond à une vitesse « normale» pour les postes les plus chargés, cela signifie, pour la direction, que tous les autres postes ne travaillent pas assez. Ils sont anormaux. La direction voit rouge. Elle a loué des hommes pour faire des voitures pas pour qu'ils puissent respirer sur la chaîne en travaillant tranquillement. Elle ne supporte pas que des hommes sortent de son usine sans être complètement saoulés par cette course infernale contre les choses, contre le temps, contre soi-même. Elle aurait l'impression de se faire voler son temps, celui qu'elle a acheté à ces hommes pour la journée. Il n'est pas question de laisser se perdre dans la nature une telle quantité d'énergie ouvrière. La solution qu'elle a trouvée brille par sa simplicité. Elle va couper la poire, pardon le travailleur collectif en deux. Le temps ne sera plus calculé sur les postes les plus durs mais sera une moyenne des temps. Le chef de département sera contraint de reconnaître que, par rapport à ses propres normes, de nombreux ouvriers sont surchargés de travail. Mais il s'empresse de souligner que par conséquent il reste encore des postes sous-chargés. Il est prêt à discuter pour remédier à cet état de fait à la seule condition que l'on ne touche pas à ses voitures. Voilà bien le sens de l'ouverture de la Régie vis-à-vis des ouvriers. Elle organise la production seule, installe ses ouvriers comme elle le désire. Puis, elle s'aperçoit qu'à force de vouloir immobiliser, enchaîner ses ouvriers pour mieux les exploiter, la chaîne est devenue trop rigide. Elle entraîne des pertes d'enchaînement. Avant toute autre initiative, la direction fait payer aux OS les conséquences de son système de production.

L'effectif fantôme

Outre le temps de cycle, la Régie fournit des informations sur la production et les effectifs. A priori, il peut sembler que là, au moins, les indications sont claires. Des voitures et des hommes cela se voit, cela se compte normalement plus facilement que le temps. Eh bien, pas du tout, depuis le début, elle fait tout pour embrouiller la réalité.

Chaque jour, dans l'atelier, la production de la veille est affichée. Le 9/2/83, la direction annonce 610 voitures produites le jour précédent. Comme par hasard, ce nombre de 610 correspond à une vitesse de défilement de la chaîne de 1,41. Mais alors, ce temps de 1,39, décrit plus haut, existe-t-il ? Heureusement, à force de vouloir mystifier les ouvriers, la direction finit par s'emmêler dans ses chiffres. Dans une information donnée au niveau de l'usine, ce sont 617 voitures qui ont été produites ce même jour. C'est pourtant gros une voiture, en plus

celles-là ont encore besoin des hommes et des machines pour se déplacer dans les ateliers. La Régie dispose de compteurs mais ceux-ci sont soigneusement enfermés. Elle seule peut les lire. La direction a besoin de s'entourer de mystère pour faire accepter la cadence aux ouvriers, pour les faire avaler par la chaîne.

Pour les effectifs, elle s'en tient strictement à la lettre du protocole de fin de grève. Pas question d'indiquer les effectifs de l'ensemble des travailleurs constamment dans l'atelier. Les retoucheurs ou les contrôleurs, pourtant nécessaires à la production, ne sont pas intégrés. Quand les délégués demandent à connaître l'effectif réel, la direction, prenant résolument les OS pour des abrutis, répond sans rire: « En ce qui concerne la notion d'effectif réel, il est souhaitable que vous précisiez ce que vous entendez pas effectif réel ». Dans la bouche de la direction, la réalité se transforme en « notion» que l'on peut manipuler au gré de ses besoins de dissimulation. C'est à se demander comment la Régie parvient à établir les fiches de paie, à surveiller les absences et les retards, à faire tourner ses chaînes !

En ce qui concerne le nombre affiché, il représente le nombre de postes théoriques calculé par le MTD. Depuis le début, il n'a pas cessé de varier: d'abord 138, puis 151, plus tard 149 et maintenant 148. Ces fluctuations correspondent au dernier élément qui modifie la charge de travail ; celui qui, en plus de la vitesse, provoque la fatigue et les crises de nerfs en fin de poste. Les voitures se suivent mais ne se ressemblent pas pour cet homme morcelé, atomisé le long de la ligne de montage. Chaque minute et vingt secondes, la chaîne entraîne une nouvelle voiture devant l'OS. Les TX, Turbot, TL et autres GT ; des deux et quatre portes alternent sur la chaîne. A chaque fois, l'ouvrier doit s'adapter. Il abandonne un coup de main pour en acquérir un autre. La régularité de la chaîne ne concerne pas l'homme. Confiné dans un espace réduit, coincé entre les stocks de pièces et la chaîne, l'homme se rétrécit, son cerveau s'engourdit. Chaque voiture provoque une cassure dans le fragile équilibre de l'OS. Le développement par la Régie de sa politique de gamme et d'options donne à cette forme insidieuse de l'aggravation des conditions de travail, une ampleur considérable. La demande plus ou moins importante de tel ou tel modèle entraîne constamment des modifications de la production. Tous les mois, en fonction de son service commercial, la Régie planifie sa production. Elle modifie l'enchaînement des véhicules entre eux. Aussi tous les mois, le MTD réorganise le découpage des postes, remodèle l'imbrication des hommes dans la chaîne afin que le temps de chaque poste, moyenne des temps des différents modèles, soit « supportable ». Mais une moyenne c'est abstrait. Ce qui fait sur le papier un défilement continu et régulier de la chaîne représente pour l'ouvrier réel une succession de ruptures. Concrètement, cela veut dire: un coup l'OS coule; la voiture d'après, il se rattrape; à la suivante il doit remonter un peu la chaîne car celle qui vient lui fera perdre son avance. Cette irrégularité de la chaîne force l'ouvrier à se concentrer sur chacun de ses gestes, à s'attaquer à chaque voiture comme à autant de problèmes particuliers qu'il doit résoudre s'il veut surnager. Obsédé par la course aux centièmes de minute, l'ouvrier est incapable de prendre du recul, d'avoir une vision d'ensemble de la production. Le principe même de la production l'empêche de surveiller et de vérifier le respect de l'ordre annoncé. La direction a ainsi une possibilité d'augmenter la charge de travail de tous en laissant glisser le long de la chaîne plus de voitures nécessitant plus de travail sans modifier d'autant le nombre de postes.

En maintenant les effectifs et la production dans le brouillard, la direction tente d'échapper le plus longtemps possible à un quelconque « contrôle ouvrier », aussi minime soit-il. Pour parvenir à déposséder les ouvriers de leur propre vie, la Régie tient secrets les mécanismes de la dépossession. Elle transforme dans sa théorie, les ouvriers et les voitures en fantômes insaisissables pour qu'ils continuent dans la pratique les uns à sortir de l'usine vidés de leur substance, tandis que les autres, remplies de ces vies disparues, brillent hors des murs.

Robin Foot, 1983, Cadences : la valse du temps, *Travail,* n° 2-3, pp.35-40

Le dos à la chaîne

La question des cadences révèle le soin jaloux que la Régie met à ensevelir l'ouvrier dans la chaîne. Par tous les moyens, elle tente de garder le silence sur l'acte même de la consommation de l'homme par la marchandise. Usine nationalisée ou pas, le but de la chaîne est le même. Elle concrétise la volonté de « ceux d'en haut» d'en finir avec l'autonomie ouvrière dans la production. Dans son travail concret, l'homme ne doit plus penser. Il pense mal. Il tire parti de son savoir-faire pour « flâner », pour garder un peu de sa vie pour lui. « Ceux d'en haut» lui retirent cette intelligence du travail. Ils pensent pour lui, son travail. Ils l'immobilisent, l'enchaînent pour que son énergie vitale ne se disperse pas hors de l'objet. Ils Je surveillent pour que l'OS se dépense sans compter. La hiérarchie pèse de tout son poids sur l'homme isolé, cloué sur place, afin d'extraire sa vie, de la métamorphoser en voiture. Mais à force de pousser l'homme hors de lui, l'OS explose. Les OS se révoltent.

Avec l'affichage des cadences, malgré ses limites, une brèche s'ouvre dans le secret patronal. La résistance de la Régie, à sortir de ses tiroirs sa théorie de l'exploitation, indique, en soi, l'intérêt pour les OS d'enfoncer plus avant le coin afin qu'éclate cette chape de silence. Le simple tableau permet déjà aux ouvriers de surveiller la chaîne. Sous l'œil des OS, le chef de département n'a plus la possibilité de toucher à la commande de vitesse. Jusque là, à chaque révolte ouvrière, la Régie répondait par un renforcement de la discipline d'usine pour intensifier le travail. Maintenant cela lui sera plus malaisé. L'exploitation n'aime pas la clarté. Renault est mis en position de devoir rendre des compte. La lutte des OS l'a contraint à exposer elle-même le peu de cas qu'elle fait de ses propres normes. Habituée à se cacher derrière l'aspect scientifique du calcul du temps pour légitimer ses cadences, la Direction se retrouve nue.

L'affichage des cadences marque une étape importante dans la lutte des OS. Il permet de retourner les armes théoriques de la bourgeoisie contre elle. Pour l'instant, dos à la chaîne, les ouvriers résistent. Ils ont imposé une pause dans le grignotage incessant de l'homme par la chaîne.

Il n'en reste pas moins vrai, que cet affichage ne signifie pas la baisse des cadences ni l'augmentation des effectifs, encore moins la fin de la chaîne. Casser la chaîne, cette mort de l'homme inscrite dans le cycle de l'objet, reste à conquérir. L'acquis de cette grève réside principalement dans le fait qu'une possibilité de réflexion ouvrière puisse se faire sur l'organisation du travail.

Mais il n'y a pas d'illusions à se faire. La remise en cause de Ford et Taylor ne peut se borner aux OS. La division du travail sur la chaîne n'est pas plus technique que celle entre OP et OS ou entre la production et le MTD. Si la question se limite à l'atelier cela reviendra à demander aux OS à quelle sauce ils préfèrent être mangés, pourvu qu'ils disparaissent dans la voiture. La soumission de l'homme par la production de choses, ne lui offre que le choix entre se nier dans la marchandise pour exister ou nier la marchandise et ne plus exister. La concurrence et le chômage ne laissent pas d'autres issues que l'alternative entre le silence et la soumission ou la remise en cause globale de ce système où l'ouvrier ne cesse de faire les frais « de ce commerce indirect de chair humaine» (F. Engels). Le point obligé de cette critique est la marchandise, la voiture elle-même.

Ne nous trompons pas et ne soyons pas comme cet idiot qui regarde le doigt quand le sage montre la lune. Les OS, au fil des conflits, tentent de se dégager de la matière qui veut les absorber. Ils nous interrogent sur ce qu'est un homme.

Robin Foot