



HAL
open science

La gestion de l'automatisation

Jean Ruffier

► **To cite this version:**

Jean Ruffier. La gestion de l'automatisation : un modèle mexicain. *Revue Française de Gestion*, 1987, pp.35 - 43. halshs-00649582

HAL Id: halshs-00649582

<https://shs.hal.science/halshs-00649582>

Submitted on 19 Dec 2011

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.

La gestion de l'automatisation : un modèle mexicain

par Jean Ruffier

On l'admet généralement : plus l'automatisation d'une unité de production est importante, plus la qualification de sa main-d'œuvre doit être élevée. Pourtant, le personnel mexicain peu formé de Yog-Mexico, usine de yogourts largement automatisée, filiale d'un groupe multinational français, parvient à un niveau de productivité étonnant. Comment expliquer ce paradoxe? C'est l'objet de l'enquête que Jean Ruffier a effectuée auprès des salariés et de la direction de l'entreprise. Une enquête qui fait apparaître comment les ouvriers mexicains ont naturellement reproduit dans leur usine leur schéma culturel traditionnel pour pallier, avec succès, le manque de formation et de qualification.

Une Cadillac rose nous dépasse, luxueuse. A n'en pas douter, il s'agit d'un des modèles les plus coûteux que l'on puisse trouver au Mexique. Le chauffeur du camion frigorifique qui nous transporte nous chuchote qu'il s'agit de la voiture du chef du syndicat des ouvriers des industries laitières. Une personnalité importante comme celle-là ne saurait se déplacer sans ses deux gardes du corps. Deux hommes aux carrures imposantes sont en effet assis à l'avant. A l'arrière, le camarade syndicaliste fume un gros cigare, tout en devisant avec son fils qui l'accompagne.

A une cinquantaine de kilomètres de Mexico, le camion quitte l'autoroute pour s'engager sur une route goudronnée au revêtement incertain. On roule encore une quinzaine de kilomètres, traversant quelques villages d'agriculteurs. Une voie ferrée sans barrière, et voilà l'estancia de briques rouges, construite autour de la chapelle, vestige d'une grandeur passée. La multinationale n'a pas installé son usine au hasard. Elle l'a édifiée au cœur d'une ferme bovine importante. L'estancia avait même eu sa propre usine de mise en boîte du lait. Mais le tout avait décliné, l'atelier avait fermé ses portes et le troupeau s'était beaucoup réduit. Si bien qu'aujourd'hui, un dixième seulement du lait destiné à la fabrication des yogourts en provient. Si l'estancia a fourni une partie des premiers salariés de l'usine, la plupart d'entre eux ont été expulsés par le syndicat dont nous venons d'entrevoir le chef. Ils avaient eu le tort, à la suite de rivalités internes, de souhaiter l'affiliation du personnel à un autre syndicat.

A la suite de ces durs événements, survenus cinq ans après le démarrage de la nouvelle usine et trois ans avant notre enquête, la direction française de la multinationale a dû recruter de nouveaux salariés. Ceci l'a conduite à embaucher dans un rayon assez vaste des

ouvriers d'origine agricole pour la plupart. Elle a choisi d'ailleurs une zone de recrutement assez large, afin de rendre moins faciles les relations d'affinités entre les salariés. Pour l'essentiel, la main-d'œuvre n'a d'autre expérience professionnelle que la culture des céréales ou le travail de domestique.

I. — LE PERSONNEL DE L'USINE

Les statistiques (cf. tableau 1) font apparaître que 60 % du personnel, cadres compris, a un niveau d'études au plus égal au certificat d'études primaires. De nombreux ouvriers ne savaient ni lire ni écrire à leur entrée dans l'entreprise. Dans le département qui nous occupe plus particulièrement, celui de la fabrication du yogourt, aucun ouvrier de production n'a dépassé le niveau de l'école primaire.

Tableau 1
NIVEAU D'ETUDES DU PERSONNEL

NIVEAU D'ÉTUDES	PRIM.	SECOND.	1 ^{re} TERM.	BAC ET +	TOTAL
OS de production	33	7	—	—	40
Préparateurs	25	6	—	—	31
Entretien	6	5	2	1	14
Maîtrise	4	—	2	2	8
Cadres	—	—	—	5	5
Divers	15	7	14	1	37
TOTAL	83	25	18	9	135



*La compétence professionnelle
de l'encadrement mexicain
est essentiellement liée à l'expérience.*

Ce bilan s'assombrit encore quand on considère que l'usine a dû se séparer de la plupart de ses ouvriers les plus compétents trois ans auparavant. Le personnel recruté ensuite n'a aucune expérience laitière; il n'a jamais vu de yogourt avant d'entrer dans l'usine, qui est en effet une des premières à développer ce produit sur le marché mexicain. Nous avons même recherché, sans succès, l'existence de produits artisanaux similaires dans l'expérience des salariés de l'usine. En entrant chez Yog-Mexico, les ouvriers de fabrication ont découvert simultanément le travail industriel et le yogourt.

Cela contraste avec le recrutement de l'usine française que nous avons prise comme élément de comparaison. Aucun des ouvriers de production n'est analphabète. La plupart possèdent le certificat d'études primaires. Ceux qui conduisent les équipements de fabrication du yogourt bénéficient généralement d'au moins un début de formation technique dans une branche alimentaire. Le yogourt a fait partie de l'environnement des ouvriers français dès leur naissance.

Les ouvriers d'entretien dans l'usine française disposent tous au minimum d'un CAP technique. Cela n'est le cas d'aucun des mécaniciens travaillant chez Yog-Mexico. Les électriciens mexicains se détachent un peu du lot : l'un a un niveau immédiatement supérieur au baccalauréat, l'autre le niveau immédiatement inférieur. L'usine mexicaine n'a aucun instrumentiste, ni électronicien, malgré le niveau très automatisé des équipements.

Au plan de l'encadrement on retrouve le même écart. Les contremaîtres mexicains ont un niveau de formation généralement supérieur aux ouvriers, mais nous n'en avons rencontré aucun qui ait suivi une école technique touchant peu ou prou aux techniques utilisées (entretien excepté). Dans l'usine française, tous ont une formation technique dans une branche voisine de celle où ils travaillent. Les agents de maîtrise mexicains tiennent leur expérience professionnelle du fait d'avoir été ouvrier en production, soit dans l'usine même, soit dans d'autres usines. C'est à cette expérience, et au fait d'avoir souvent réussi à occuper différents postes de travail, qu'ils doivent d'avoir été promus à la maîtrise. Leur compétence tient à ce qu'ils n'en sont pas à leur première expérience industrielle.

Jusqu'au niveau des cadres, on constate une sous-formation relative des Mexicains. Tous les cadres sont issus d'une école d'ingénieurs ou d'une grande école. Mais le Mexique n'a aucune école spécialisée dans les

techniques laitières; la France, à l'opposé, possède plusieurs des meilleures écoles de la profession. Ainsi, les cadres français sortent des écoles les plus réputées dans la spécialité, quand les cadres mexicains ont dû se contenter de se former dans des disciplines voisines. L'usine mexicaine est dirigée par un cadre français. Elle bénéficie heureusement du concours d'un coopérant technique qui a été recruté par le siège français afin de passer au Mexique la période de son service national. Ces deux hommes sont donc les seuls à bénéficier d'une formation académique dans la production du yogourt. Le coopérant est l'unique personne dans l'usine à avoir des notions de commande et de programmation d'automates.

Nous ne pouvons nous étonner de trouver de plus bas niveaux de formation dans l'usine mexicaine qu'en France. Mais cette constatation nous rend perplexe, l'usine étant alors l'une des plus modernes du groupe. La fabrication du yogourt y est très largement automatisée. Elle se commande à travers des tableaux électroniques qui renferment eux-mêmes des automates programmables pour diriger les différentes phases de fabrication. Dans toutes les unités françaises, l'installation de tels automatismes est systématiquement accompagnée par une élévation du niveau de formation des opérateurs afin d'éviter les échecs. On considère que les usines modernes requièrent une main-d'œuvre plus qualifiée. Selon l'opinion de cadres des usines françaises, un niveau de formation comme celui de l'usine mexicaine ne permettrait pas de faire fonctionner les installations.

Or Yog-Mexico tourne très bien. Son niveau de productivité est parmi les meilleurs de la firme¹. Le yogourt produit a très bonne réputation sur le marché mexicain. Il reste très compétitif bien que des usines concurrentes se soient ouvertes et que certaines aient obtenu des passe-droits qui leur permettent d'acheter leur lait à des prix subventionnés par l'Etat. C'est donc bien le paradoxe d'une réussite qu'il nous faut expliquer. Qui sait si nous n'allons pas rencontrer un modèle mexicain dans la mise en œuvre de production automatisée ?

1. La multinationale publie un ratio tonnes de produits sur effectif de l'usine pour l'ensemble des établissements du groupe. La performance de l'usine mexicaine y est d'autant plus notable que de nombreuses tâches annexes de la production n'ont pas été mécanisées, l'effectif y est donc relativement plus important que dans des établissements français; malgré cela son rapport tonnes/salarié y apparaît très bon.

*L'apprentissage des ouvriers
se fait plus, au Mexique, par
le « compagnonnage » que par
une formation technique structurée.*

1. Les opérateurs de fabrication

La journée de travail de l'opérateur qui pilote une part de la production devrait suivre un mode très bien défini. Il commande le démarrage des cycles et suit leur bon déroulement. Certaines opérations restent manuelles. C'est le cas pour l'ouverture de certaines vanes ou l'approvisionnement en sucre ou en confiture. Le contrôle, quant à lui, devrait se faire uniquement en regardant le tableau de commande et en comptabilisant les temps écoulés. En fait, nous constatons que les ouvriers mexicains sont plus enclins à croire ce qu'ils peuvent voir de leurs propres yeux. Régulièrement, ils vont ouvrir un couvercle pour vérifier que le lait est bien là où ils l'imaginent. Ils s'assurent ainsi de sa texture pour décider de l'opération suivante.

Une telle démarche présente des avantages techniques. Ainsi, les ouvriers mexicains nous ont paru particulièrement aptes à identifier les dysfonctionnements, repérant rapidement le lieu d'une perte anormale de lait. Mais, en suivant le produit comme le ferait un artisan de la cuisine, le préparateur mexicain reprend à son compte des conduites préindustrielles. Un préparateur nous a dit sa satisfaction d'avoir particulièrement réussi sa dernière cuve de yogourt. Le préparateur français se vanterait plutôt de la régularité de sa production qu'il cherchera à obtenir par une régularité dans le fonctionnement.

Le directeur français nous a déclaré qu'un de ses soucis était de chasser les aides des opérateurs de fabrication. La tâche est difficile car elle équivaut à la lutte contre un statut. Un ouvrier parvenu à un poste important se doit d'avoir des signes distinctifs de sa réussite. Le fait d'avoir un aide qui accomplit à sa place tout le travail manuel marque le prestige de sa fonction. Les cadres mexicains attribuent régulièrement des aides aux principaux opérateurs, et le directeur français s'efforce de prévenir ce gonflement de l'organigramme. Même lorsqu'il y parvient formellement, des aides réapparaissent subrepticement de manière informelle. Il faut dire que la fonction d'aide constitue un moyen d'apprendre et donc une occasion de promotion future. De jeunes ouvriers entreprenants proposent leur aide aux opérateurs à prestige quand ils peuvent échapper à leur travail formel. La plupart des opérateurs rencontrés ont en fait appris ainsi leur travail : à la sauvette. Bénéficiant d'une complicité plus ou moins nette de leur hiérarchie, ils se sont rendus utiles à l'en-

droit, non de leur assignation formelle, mais de leur désir. Ainsi, ils ont naturellement pris la place de celui qu'ils aidaient, lorsque ce dernier est parti ailleurs.

En France, une telle stratégie d'apprentissage clandestin se heurterait à une hiérarchie plus soucieuse de respecter l'organigramme officiel. Elle se heurterait également à une volonté moins grande des ouvriers d'élite de diffuser leurs tours de main aux jeunes. Nous verrons plus loin pourquoi les ouvriers d'élite mexicains peuvent agir différemment.

2. Les ouvriers d'entretien

Ils sont onze pour toute l'usine. Deux contremaîtres et un chef de service les dirigent. La faible formation antérieure des ouvriers d'entretien ne permet pas d'asseoir sur le diplôme la répartition des compétences. Prévaut ici l'expérience acquise au travail. C'est dire que les ouvriers d'entretien sont à la fois plus et moins polyvalents qu'en France. Un mécanicien mexicain ne peut pratiquement réparer que les machines qu'il connaît, mais, suivant son charisme, il peut effectuer des réparations ou des diagnostics de pannes dans une autre spécialité, comme l'électricité par exemple. Le mécanicien français peut en principe s'aider d'une fiche plus technique pour aborder une machine nouvelle, ses connaissances théoriques sont plus étendues. Il évite de se lancer dans une spécialité qui n'est pas la sienne car il craint l'échec et les critiques des spécialistes. Le mécanicien mexicain n'a appris que ce qu'il a pu observer dans l'usine ou ce qu'on lui a montré directement. Il se reconnaît un droit à l'impuissance, au tâtonnement, voire à l'erreur. Par contre, s'il réussit bien dans un domaine technique, sa réputation sera telle qu'on le poussera à aborder d'autres domaines.

Dans l'idée de la plupart des ouvriers et contremaîtres, le meilleur électricien est un ouvrier qui sait juste lire et écrire, n'a suivi aucun cours de formation professionnelle et tient formellement un poste de mécanicien. Sa réputation lui vaut d'être appelé systématiquement dès lors qu'une panne électrique paraît un peu compliquée.

L'apprentissage se fait essentiellement par manipulation. C'est ainsi que l'un des mécaniciens est devenu spécialiste d'une empaquetteuse. Le technicien du fabricant qui l'a vendue l'a installée devant lui. Il l'a mise en marche. Le lendemain, il l'a démontée et a

A l'inverse de leurs collègues français, les contremaîtres mexicains sont très proches des opérateurs de production, au détriment de leur tâche spécifique de réflexion sur les problèmes techniques de l'usine.

laissé l'ouvrier d'entretien la remonter seul et sans conseils. Celui-ci s'est pris au jeu et y a consacré sa journée et sa nuit. Au matin, la machine tournait de nouveau, et l'ouvrier d'entretien avait acquis sa qualification es empaquetteuses.

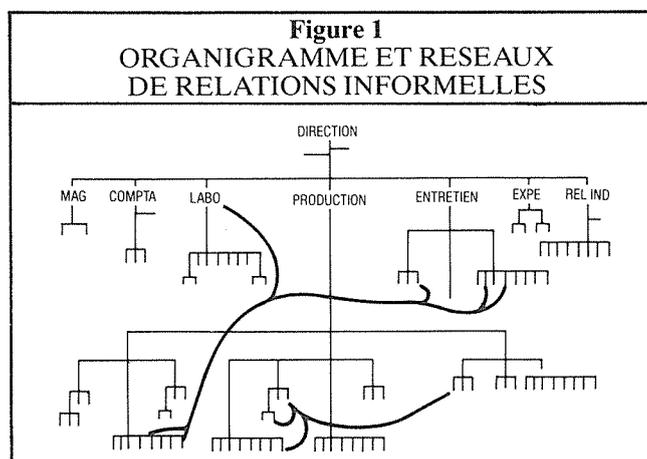
3. La maîtrise

Les contremaîtres mexicains sont plus présents sur le terrain que leurs homologues français. Quand ils parlent de leur travail, ils apparaissent plus des hommes à tout faire que des chefs. En fait, ils donnent des coups de main chaque fois qu'il y a des problèmes, n'hésitant pas à prendre la place d'un ouvrier si nécessaire. Nous les avons vu participer au nettoyage d'un atelier, remplacer un préparateur parti déjeuner, emballer des yogourts. Le contremaître n'en est pas moins responsable du programme qu'il peut être amené à modifier ou préciser. Il fait les rapports sur la production et les incidents, contrôle les opérations des ouvriers et veille à l'hygiène. En cas d'incident, il est, après l'ouvrier, le premier à intervenir. Il peut alors appeler à l'aide son supérieur ou l'entretien.

Si nous nous attachons à regarder quels sont les niveaux hiérarchiques qui se parlent sans réticences, nous nous apercevons qu'une barrière de sociabilité entre la base et le sommet passe plus haut dans l'usine mexicaine que dans son équivalente française. Le directeur de l'usine mexicaine dit se battre pour obtenir des chefs de secteur des attitudes supposées conformes avec leur statut de membre de l'encadrement. Il leur reproche de passer trop de temps à la production, trop de temps à aider concrètement les ouvriers, au détriment de la réflexion sur les problèmes techniques, domaine dans lequel ils se sentent effectivement moins à l'aise. Dans l'usine française, le problème réside plutôt dans une mauvaise communication de ces chefs de secteur avec leur base. Retranchés dans leurs bureaux, les chefs se voient reprocher par leur base un manque de présence sur le terrain.

Ainsi, en suivant les salariés mexicains dans leur travail, nous constatons qu'ils se comportent très différemment de leurs homologues français, et cela explique partiellement leur réussite technique en dépit de leur moindre formation. Mais cette réussite repose sur une confiance et des échanges beaucoup plus complets entre eux que ce que nous avons coutume d'observer en France. D'où provient la qualité de ces échanges ?

Nous allons tenter de le voir en étudiant les groupes informels.



II. — LES RESEAUX DE RELATIONS INFORMELLES

La figure 1 retrace l'organigramme intégral de l'usine et en trait gras les réseaux de relations informelles que l'enquête a pu repérer.

Notons d'abord que toutes ces relations ont lieu au sein de la production à une exception, celle d'une relation antérieure à l'arrivée dans l'usine. D'autre part, au niveau cadre, les Français constituent un groupe fort. Notons ensuite qu'apparaissent essentiellement trois groupes centrés sur des aires de production spécifiques :

— les ouvriers d'entretien : ce groupe inclut certains opérateurs et deux chefs extérieurs. Dans ce groupe on signale des relations d'associations professionnelles extérieures à l'entreprise. En effet, quelques ouvriers d'entretien ont effectué des travaux techniques à l'extérieur pour le compte de tierces personnes. Ils n'ont en général pas été directement rémunérés pour ces travaux ;

— un groupe de femmes du conditionnement yogourts : certainement le plus soudé des groupes. Il rassemble les femmes d'une équipe travaillant sur le yogourt, y compris celles situées à l'extérieur de l'atelier, mais il exclut les femmes du même atelier travaillant sur d'autres produits ainsi que les hommes. Ce

*Au Mexique, les relations
de solidarité et de collaboration
dans le travail se fondent
sur les systèmes traditionnels
des « cuates » et des « compadres ».*

groupe a des activités au minimum chaque semaine : volley-ball, cinéma, fêtes sans hommes et sorties;

— un troisième groupe plus ouvert se trouve centré sur deux pôles : le premier est l'équipe de football, qui semble réservée aux anciens habitants du village de l'estancia; le deuxième tourne autour d'une ligne de production.

Les autres relations jouent un rôle moins important dans la vie de l'usine. Il s'agit de liens constitués en général avant l'entrée dans l'usine et s'appuyant sur des liens familiaux. Il y a aussi des couples, comme par exemple des fiancés plus ou moins secrets. A cet égard, nous constatons un taux élevé de naissances illégitimes dans l'usine. Le groupe soudé de femmes tend à empêcher les « fiançailles » à l'intérieur de l'usine². La direction de l'usine cherche elle aussi à réduire le nombre de couples de salariés de l'entreprise. Elle se sent cependant impuissante à lutter contre les « casas chicas » que se constituent certains cadres : il s'agit ici d'installer une des ouvrières dans une maison à elle, qui devient le deuxième ou le troisième foyer du cadre considéré.

Le travail apparaît bien être le lieu principal de constitution des groupes informels. Excepté le cas des Français, il ne semble pas que l'origine des regroupements soit extérieure à l'établissement. Le travail joue ainsi un rôle essentiel mais non suffisant de structuration relationnelle. Nous disons ici non suffisant car il ne suffit pas que le travail rassemble des individus pour que ceux-ci forment un groupe. La plupart des salariés, surtout dans l'encadrement, ne participent que marginalement aux rencontres extérieures au travail même.

2. Cette attitude peut surprendre. Elle s'explique pourtant dans une stratégie visant à maintenir la cohésion du groupe, dans et hors le travail. Ces ouvrières se retrouvent dans une situation exceptionnelle dans leur milieu, étant à la fois femmes et maîtresses de leur revenu. Elles perçoivent cette indépendance comme menacée dans et hors l'entreprise. Dans l'entreprise, certaines d'entre elles sont l'objet d'une pression pour échanger des avantages statutaires ou matériels contre une soumission sexuelle, au détriment, bien sûr, de la cohésion du groupe féminin. Au foyer, la pression du milieu vise à les réintégrer dans des rôles traditionnels. Pour défendre leur autonomie, les femmes du groupe observé font la chasse systématique à tout fiancé qui travaillerait dans l'entreprise. Elles organisent à l'extérieur des fêtes de femmes, ainsi que des commandos visant à faire participer à ces fêtes celles de leurs collègues que le milieu familial s'efforceraient de conserver. Notons ici aussi que ce groupe de femmes s'est constitué autour d'une chaîne de production et non de liens antérieurs à l'embauche dans l'usine.

1. Les « compadres »

A Yog-Mexico, la collaboration et la solidarité s'expriment à travers des réseaux et groupes informels, issus d'une culture traditionnelle. Ces réseaux de relations rendent possible dans une large mesure l'articulation, et donc la performance, de l'ensemble des activités productives.

Le développement de relations de collaboration et de solidarité s'appuie sur des systèmes bien définis : les « cuates » et les « compadres »³. Dans la société mexicaine les réseaux de « cuates » jouent un rôle très important lorsqu'il s'agit de trouver un emploi, d'obtenir une promotion, de faire face à une dépense imprévue, de construire sa maison ou de relever un affront. Ces réseaux de solidarité et de dépendance reposent sur des groupes familiaux élargis à travers des relations de parrainage (« compadres »). Les occasions d'inclure un nouveau parrain ou une nouvelle marraine dans un clan ne manquent pas : en effet, on peut être parrain de baptême, de mariage, voire de communion solennelle. Une fois inclus dans le clan, on doit en épouser toutes les causes et on se trouve inséré dans un réseau qui va absorber une bonne partie des temps libres. Il s'agit d'obtenir des services du réseau ou de payer en réciprocité des services obtenus ou à obtenir.

Dans un ouvrage remarquable⁴, Larissa A. de Lomnitz décrit le fonctionnement de ces modes de solidarité dans les bidonvilles de la mégapole voisine de l'usine. Elle montre d'abord que le nombre de « compadres » — hommes et femmes — liés entre eux peut être considérable, atteignant jusqu'à la cinquantaine. Les obligations des « compadres » entre eux n'est pas énorme. Néanmoins ils se doivent le respect, c'est-à-dire dans la pratique qu'ils ne peuvent adopter des positions opposées sur des sujets critiques. « La flexibilité de l'institution (des « compadres ») lui permet de tenir compte des moyens respectifs des personnes incluses dans des obligations de réciprocité; elle s'utilise tant pour renforcer les interrelations que pour prévenir les conflits internes⁵. » Dans l'usine, les rela-

3. Le « compadre » peut se traduire à la fois par parrain ou père; il s'agit d'une personne à laquelle on est lié du fait d'un parrainage. Le compadre de quelqu'un peut ainsi être son parrain, ou le parrain de son enfant, ou celui dont l'enfant est son filleul, ou toute personne qui a un filleul en commun avec lui. Le « cuate » ou jumeau a un sens plus particulier au Mexique; il définit les personnes appartenant à un même réseau de solidarité.

4. Larissa A. de Lomnitz, *Cómo sobreviven los marginados*, Ed. Siglo XXI, Mexico, 1975.

5. *Ibid.*, 6^e édition, p. 187.

La puissance des syndicats mexicains tient pour beaucoup au contrôle qu'ils exercent au sein des entreprises sur l'embauche, la promotion et même le licenciement des salariés.

tions de « compadres » sont perçues comme impliquant le soutien automatique dans tout conflit. Cela explique qu'une partie non négligeable des salariés tente de se soustraire à de tels liens; ils craignent de se voir entraînés malgré eux dans des luttes internes.

2. Les « cuates »

Plus fort que le lien entre « compadres » est celui qui unit les « cuates ». Le même auteur les décrit comme des hommes — et non des femmes — qui ont scellé des liens d'amitié très forts au cours de libations. Un homme ne peut guère avoir plus de cinq « cuates », même si toute une équipe de football peut être constituée de « cuates ». « Les cuates s'aident dans l'obtention de logement et de travail, ils se prêtent de l'argent ⁶. » De plus, ils sont censés se défendre contre les agressions extérieures. La relation entre « cuates » est moins formelle qu'entre « compadres », elle autorise l'expression d'opinions contraires, surtout au cours des libations.

En fait, l'expression de contradictions est beaucoup moins commune au Mexique qu'en France; elle implique une confiance envers celui que l'on contredit. Cela est si vrai que nous avons entendu un directeur français se réjouir d'avoir entendu se disputer deux cadres mexicains au cours d'une réunion. Il avait l'impression d'être parvenu à une étape supérieure de gestion, celle où tout est mis sur la table. Pour en revenir aux « cuates », Larissa A. de Lomnitz explique : « D'un point de vue psychologique, le fait de boire ensemble implique de se dépouiller de toutes ses réserves mentales, c'est-à-dire de livrer au « cuate » la clé de son âme. C'est une très grande marque de confiance ⁷. » Les « cuates » sont donc d'une très grande importance pour des personnes habituées à tenir secret ce qu'elles pensent; ils constituent une possibilité unique d'épanchement. Appartenant à un groupe étranger, l'usine fonctionne selon des règles et des modalités qui échappent largement à la compréhension et à l'expérience des salariés mexicains. De ce fait, ceux-ci tendent à s'y exprimer très peu, d'autant que les licenciements antérieurs leur ont clairement indiqué les risques propres à une telle expression. Ils adoptent donc une réserve préventive qui peut les faire paraître sournois aux cadres français. Mais il faut comprendre que ce

contrôle de l'expression coûte en fait beaucoup aux salariés. Les « cuates » en sont d'autant plus nécessaires. Ils jouent un rôle de soupape des tensions accumulées.

III. — L'EMPRISE SYNDICALE

Le système de relations professionnelles a une grande importance pour comprendre les stratégies déployées par les différents acteurs de l'entreprise. Disons rapidement que les lois relatives aux syndicats se rapprochent plutôt du système américain, avec quelques importantes spécificités. Dans toute entreprise, le personnel d'exécution a la possibilité de s'affilier à un seul syndicat, choisi à l'issue d'un vote. Les syndicats rassemblent les salariés d'une même profession. Une cotisation est prélevée à la source sur le salaire des affiliés pour être versée à la caisse du syndicat. Cela explique que les rivalités entre syndicats puissent prendre un tour violent.

Point de passage obligé au moment de l'embauche des salariés affiliés, le syndicat a un pouvoir considérable. Dans la pratique, si l'entreprise veut embaucher un ouvrier, elle en fait la demande au syndicat. Elle peut bien sûr refuser les propositions que ce dernier lui fait. Si le syndicat n'a pas fait de proposition pendant un délai donné, la direction est alors libre de son embauche. Les promotions au sein de la catégorie ouvrière doivent également faire l'objet d'un agrément syndical. Le syndicat dispose de fait d'un pouvoir de licenciement. On peut même dire que sur ce point, son pouvoir est plus important que celui de la direction. La direction ne peut licencier que de l'entreprise, le syndicat licencie de toutes les entreprises qu'il a dans son portefeuille. En cas de conflit entre la direction et le syndicat, les salariés craignent davantage ce dernier que leur patron.

La direction a en fait tout intérêt à trouver un *modus vivendi* avec le syndicat. La technique du pot de vin au délégué syndical est une pratique souvent dénoncée.

Dans le cas qui nous occupe, la direction a choisi une double stratégie. Elle a d'abord mis hors affiliation le maximum de salariés, en recherchant particulièrement à préserver ceux dont la compétence lui paraît particulièrement nécessaire. Seul est affilié le

6. *Ibid.*, 6^e édition, p. 189.

7. *Ibid.*, 6^e édition, p. 191.

*L'existence d'une hiérarchie informelle
qu'elle ne maîtrise pas, gêne
la direction française de l'usine
dans sa gestion des relations sociales.*

personnel d'exécution qui travaille en contact avec le lait. Sont donc exclus de l'affiliation les cadres, la maîtrise, les ouvriers d'entretien, les gardiens et le jardinier. La direction n'en tente pas moins de s'attirer les bonnes grâces du syndicat en place en renforçant son crédit auprès des salariés. Elle a soin de faire apparaître que les augmentations sont liées à l'action de ce syndicat et le laisse gérer un système de transport qu'elle finance. Cette stratégie lui paraît indispensable pour éviter une confrontation avec le syndicat autant que pour éviter une seconde tentative du personnel pour changer d'affiliation syndicale.

IV. — POLITIQUE DE LA DIRECTION EN MATIERE DE GROUPES INFORMELS

La direction française se demande si les groupes informels font plutôt courir le risque d'une contestation organisée ou s'ils sont l'occasion de la diffusion d'un esprit maison productiviste. En fait, elle a le sentiment que les deux sont vrais et elle ne sait trop quelle stratégie adopter face à ces groupes qu'elle avait initialement cherché à éviter.

Il faut dire que les licenciements opérés par le syndicat ont provoqué un réel traumatisme. La direction n'avait alors pas réellement anticipé le problème. Elle s'est vue brutalement confrontée au licenciement de la majorité d'un personnel qu'elle avait eu bien du mal à former. De ce fait, elle craint que tout groupe soit le ferment d'une nouvelle contestation syndicale, d'autant qu'elle voit mal comment elle pourrait être mieux avertie cette fois, ni même ce qu'elle pourrait faire pour désamorcer un mouvement aussi risqué.

Afin d'éviter un retour trop rapide de coalitions ouvrières, la direction a largement étendu sa zone de recrutement. Elle considère avoir ainsi recruté en dehors de clans déjà constitués. En quelque sorte, les salariés ne formaient pas de groupe au moment de leur recrutement. Cependant, et nous venons de le voir, le système des « cuates » et « compadres » a permis rapidement la création de groupes de solidarité constitués sur le lieu de travail même.

La direction elle-même n'a pas mené une politique exempte d'ambiguïté. La tradition française passe par l'implantation d'un certain esprit maison et d'activités

collectives. La direction a donc encouragé l'existence d'équipes sportives. Elle s'efforce surtout de conserver l'image d'une des meilleures entreprises qui soit. Quand elle s'est installée, il n'y avait pas d'établissement industriel à dix kilomètres à la ronde. Pendant longtemps, elle est restée l'usine qui payait le mieux. Désormais, d'autres usines s'alignent sur ses salaires, parfois pour tenter de lui arracher ses meilleurs éléments.

Il reste que la hiérarchie a adopté un style qui n'est pas si courant dans la région. Les cadres adressent facilement la parole aux ouvriers. Ils n'hésitent pas à mettre la main à la pâte, par exemple à prendre le tuyau d'arrosage pour nettoyer l'atelier. De fait, on peut constater que cette politique porte des fruits en matière d'attachement des salariés à l'entreprise.

Cela pourtant ne suffit pas pour que les salariés se sentent dans une situation à la française. Un exemple en est donné à travers la prise des congés. Nous avons cherché à comprendre pourquoi les salariés ne prennent que la moitié de leurs congés payés, alors que parallèlement, la direction se plaint de la manière dont ceux-ci sont octroyés. Nous avons donc tenté de voir comment concrètement se décident les prises de congés.

L'usine ne ferme jamais, il n'y a donc pas de congés automatiques. Pour partir, le salarié doit en faire la demande. Il se voit alors souvent répondre que le moment qu'il choisit n'est pas très opportun. Un salarié français dans la même situation tenterait de faire valoir son droit. L'expérience sociale des ouvriers mexicains les fait douter de l'existence d'un état de droit. De ce fait, pour eux, le refus exprimé par un supérieur équivaut à l'absence de droit. Les efforts de rationalisation de la direction française ne suffisent pas à donner l'impression qu'il existe un tel état de droit entre les murs de l'usine, alors que tout l'environnement fonctionne autrement.

En fait, ce qui gêne le plus la direction, c'est le sentiment qu'à travers les groupes informels se met en place une autre hiérarchie, qu'elle ne maîtrise pas. Cette même direction hésite à accepter que ces groupes déploient des stratégies qui dépassent le cadre de l'entreprise. En quelque sorte, les salariés mexicains lui restent étrangers malgré le succès qu'elle obtient présentement dans le fonctionnement de l'établissement. Faut-il chercher à augmenter le contrôle social qu'elle a sur l'entreprise, ou laisser un fonctionnement infor-

Les groupes informels constitués à l'intérieur de l'usine favorisent considérablement la circulation de l'information entre les salariés.

mel garder les clés de la réussite technique et économique ? Plutôt que de répondre directement à cette question légitime, nous nous sommes efforcé de comprendre plus précisément en quoi résidait ce succès.

V. — UNE EXPLICATION DE L'EFFICIENCE TECHNIQUE

L'analyse fait apparaître que les étonnants bons résultats de l'usine mexicaine de yogourt reposent sur une capacité plus grande des salariés à échanger des informations pertinentes et à encadrer la formation de leurs collègues. Dans l'usine française, deux logiques techniques portées par deux groupes différents de la hiérarchie s'affrontent ouvertement. Un contexte de diminution des effectifs et de rajeunissement des cadres renforce les tensions. Les éclats sont fréquents, et certains accusent d'autres d'actes proches du sabotage. De tels affrontements ne favorisent guère la mise à plat des problèmes techniques. Dans l'usine mexicaine, au contraire, les membres d'un même réseau de « cuates » ou « compadres » veillent à la formation de leurs amis. Ils mettent la défense du groupe avant celle de leurs intérêts individuels et ainsi n'hésitent pas à se transmettre entre eux tout ce qu'ils savent. Or ces réseaux incluent en leur sein des individus aux positions très diverses dans l'entreprise. Ainsi, le groupe centré sur l'entretien comprend un cadre d'un service technique et des opérateurs de production. Il met en relations les trois services considérés d'une manière certainement beaucoup plus fluide que celle qui découle des rapports hiérarchiques impliqués par l'organigramme. De ce fait, des problèmes techniques, des manques de compétence particuliers peuvent être palliés.

En quelque sorte, ces groupes informels ont permis la mise en forme d'un savoir collectif, certes limité à certains individus, mais propre à donner une image opérationnelle de l'ensemble du système productif et de ses interconnexions.

On peut interpréter ces résultats en constatant que ce qui différencie tout particulièrement l'usine mexicaine, c'est que l'automatisation y a été l'objet d'une appropriation collective par des acteurs relevant de niveaux variés de l'organigramme. Tous les salariés ne participent pas de cette appropriation, mais l'im-

portance et la situation des différents membres de ces collectifs agissants est telle qu'elle permet une maîtrise significativement plus performante de l'instrument de production.

Cette coopération est en fait une des conditions de l'obtention collective de savoirs. Elle permet de dépasser les capacités individuelles et, de ce fait, on ne voit pas en quoi elle n'améliorerait pas également les performances des unités formellement déjà bien dotées en savoirs individuels. Mais la sociologie des organisations a déjà amplement montré qu'il n'est pas évident pour des salariés d'échanger sans réticence leurs savoirs. En effet, la maîtrise par un seul individu d'une partie même minime des savoirs nécessaires au fonctionnement d'une installation lui donne un avantage stratégique considérable. Celui qui distribue son savoir fait donc preuve d'un altruisme surprenant.

En fait, l'attitude de collaboration entre membres d'un même groupe de « cuates » prend tout son sens dans le contexte mexicain. Ce type de groupement ne ressemble pas à ce que l'on pourrait trouver en Europe, où les salariés recherchent la solidarité au sein de coalitions centrées sur un même métier. Dans l'usine mexicaine, les salariés ne se reconnaissent pas comme ayant des métiers différents, le mécanicien pouvant se faire électricien ou laitier; il n'est donc pas possible d'utiliser le métier pour fonder une identité collective. L'affiliation à un même syndicat repose sur des contingences trop extérieures aux salariés pour constituer le noyau identificateur susceptible de nourrir des comportements solidaires. Quant à un regroupement sur la base de l'appartenance à la même usine, il se heurte à des clivages trop marqués, sexuels, géographiques ou statutaires.

Le recours à des modes de solidarité comme les « cuates » et les « compadres » correspond bien à l'impossibilité de fonder des identités collectives sur des critères professionnels. Il n'en a pas moins été le moyen pour constituer dans le travail même des réseaux dont certains salariés sentaient le besoin, pour travailler plus efficacement mais aussi pour s'assurer une sécurité groupale. Cette solidarité s'est constituée à l'insu d'une direction qui n'y était pas favorable. L'apprentissage collectif lui doit beaucoup, elle rend peut-être compte des étonnantes bonnes performances de l'usine.

*Alors que l'ingénieur français
explique la fabrication du yogourt
par des équations, l'ouvrier
mexicain montre le trajet suivi
par le lait dans les machines.*

VI. — DES REPRESENTATIONS TECHNIQUES DIFFERENTES

Les suivis de postes ont montré, à l'évidence, que leurs contenus apparaissent souvent plus abstraits aux niveaux de formation plus élevés. Quand un ingénieur français nous explique la fabrication du yogourt, il utilise des équations; l'ouvrier mexicain nous montre les tuyaux que le lait emprunte. Il y a certainement un rapport entre la clarté pédagogique de l'explication et la bonne maîtrise de son propre travail, mais le bétien que nous sommes n'a pas trouvé meilleure une explication plutôt que l'autre. Dans les deux cas, il avait l'impression de comprendre comment on fabrique industriellement le yogourt.

La différence entre les deux discours est particulièrement intéressante lorsqu'il s'agit de rechercher les causes d'un dysfonctionnement. L'ingénieur français s'appuie sur une vision du schéma global de la production, alors que l'ouvrier mexicain suit mentalement le lait et s'interroge sur ce qui se passe à chaque point du circuit. Le handicap majeur de l'ouvrier mexicain réside dans sa limitation à une partie seulement du circuit. Ce handicap ne peut être tourné que s'il peut confronter ce qu'il sait avec ses collègues.

S'il bénéficie de « cuates » comme interlocuteurs, l'ouvrier mexicain dispose alors d'un avantage considérable. Beaucoup de dysfonctionnements ont été créés ou aggravés par des erreurs humaines ou des opérations ne correspondant pas à la lettre du règlement. Les salariés tendent à occulter ces opérations pour éviter d'éventuelles sanctions. Ce faisant, ils compliquent singulièrement le diagnostic. L'avantage de la relation entre « cuates » est qu'au lieu d'avoir à deviner les erreurs ou les fautes éventuellement commises, il suffit d'en écouter le récit.

Toute production collective suppose une articulation des connaissances, c'est-à-dire des travailleurs qui en sont porteurs. Cette proposition va à l'encontre de la

tradition taylorienne pour laquelle l'articulation des connaissances passe par l'organisation du travail même. La répartition taylorienne des tâches prétend définir non seulement les actions productives de chacun, mais aussi les échanges codés d'informations. Ainsi, elle tente de s'opposer à l'émergence d'une représentation collective du procès de travail global. Elle exige donc un bureau d'études qui maîtrise suffisamment bien les techniques employées pour être à même de définir la conduite à tenir par chacun, quels que soient les incidents et perturbations qui peuvent se produire.

Le bureau d'études présente l'avantage de partir d'une vision globale de la production. Cette vision est ensuite découpée, en utilisant pour cela les savoirs formalisés tels que les dispensent les écoles spécialisées. Le défaut de cette méthode est qu'elle s'appuie sur une vision théorique de l'entreprise. Les salariés mexicains s'appuient sur une vision moins scientifique, mais plus concrète et plus proche de la réalité. Ils parviennent à une certaine globalité de leur vision du procès de travail en reliant les perceptions que certains d'entre eux obtiennent en des lieux différents. Ce raisonnement explique comment des manques en savoirs abstraits ont pu être compensés par une meilleure coopération entre les travailleurs de différents statuts travaillant sur un même équipement.

Nous ne saurions conclure sans relativiser notre titre. Ce n'est pas vraiment un modèle mexicain qui est décrit ici. Il s'agit plutôt du résultat paradoxal de l'affrontement de deux cultures. Les Français ne sont pas parvenus à imposer leur propre modèle. Le contexte national et la formation des recrutés ne le permettaient pas. Ils ont cependant réussi à faire passer un message, celui de la nécessité de la productivité et de la qualité. Les Mexicains n'ont pas davantage imposé une culture préindustrielle à la multinationale. Ils ont simplement répondu positivement à ce message avec les moyens dont ils disposaient.