



HAL
open science

Autocontrôle, traçabilité, responsabilité

Gwenaële Rot

► **To cite this version:**

Gwenaële Rot. Autocontrôle, traçabilité, responsabilité. *Sociologie du Travail*, 1998, 40 (1), pp.5-20. 10.3406/sotra.1998.1307 . hal-01403980

HAL Id: hal-01403980

<https://sciencespo.hal.science/hal-01403980>

Submitted on 28 Nov 2016

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

Autocontrôle, traçabilité, responsabilité

GWENAËLE ROT*

L'autocontrôle est devenu aujourd'hui un outil au service des stratégies de la Qualité Totale. En s'appuyant sur le cas précis d'ateliers de montage d'une usine d'automobile française, l'auteur souligne les difficultés d'application d'un tel principe. L'autocontrôle allie en effet deux modalités potentiellement contradictoires : la traçabilité (enregistrement de toutes les défaillances signalées par les opérateurs) et la responsabilité. Si elle permet de mieux remédier aux défaillances humaines et techniques, la traçabilité n'en devient pas moins problématique dès lors qu'il s'agit d'imputer des responsabilités. Aussi, en cas d'incident, et pour éviter des accusations qu'ils jugent infondées ou trop stigmatisantes, les opérateurs savent-ils contourner les canaux formels pour assurer malgré tout la qualité de la production.

Mots clés : Autocontrôle, autonomie, normalisation, qualité, responsabilité, traçabilité.

Self-control, keeping track, responsibility

Nowadays, self-control has become an instrument in total quality strategies. But this case study of assembly workshops in a French automobile factory shows how hard it is to apply such a principle. Self-control combines two potentially contradictory activities: the tracking (i.e. recording) of all faults reported by operatives and each operative's responsibility for quality control. As a means for bringing pressure to bear on services and persons, tracking helps to make up for human and technical shortcomings. But it raises problems when persons are held responsible. During incidents for example, operators — in order to avoid accusations they feel to be unfounded or stigmatic — know how to get around formal channels so as to maintain the quality of production either by solving problems themselves or by obtaining unreported outside help.

Key words : Quality controls, self-control, autonomy, responsibility, standardization.

INTRODUCTION

Face à un environnement de marché de plus en plus incertain et exigeant, le Management par la Qualité Totale est apparu, au cours des années 1980, sous l'impulsion des initiatives américaines et japonaises, comme un facteur clé de compétitivité pour affronter la concurrence (Ohno, 1989) et aboutir à la construction d'un système de production de masse flexible (Piore et Sabel, 1984) plus adapté aux nouvelles contraintes du marché. La conformité des actions, la prévention des défauts, la recherche de l'excellence, la mesure systématique des écarts, la responsabilité des individus constituent autant d'impératifs à suivre pour parvenir à la Qualité Totale

* Centre de sociologie des organisations – CSO, UPR CNRS 710, 19 rue Amélie, 75007 Paris.

(Collignon, 1989). Dans une optique similaire, le développement de la normalisation des processus industriels est venu poser de nouvelles lignes de conduites aux entreprises. Dans ce mouvement, un certain nombre d'outils et de principes, focalisés sur la transparence des pratiques, la maîtrise des performances, la coordination des fonctions, l'autonomie des acteurs, l'objectivation de l'activité industrielle, ont été préconisés pour réduire les coûts et améliorer la qualité des produits fabriqués.

Parmi ces outils, l'autocontrôle est apparu comme un instrument majeur de mise en autonomie et de responsabilisation des opérateurs destiné à résoudre *au plus tôt*, c'est-à-dire dans le flux, des problèmes de non-qualité et à traiter de façon durable les défauts récurrents grâce à une analyse qui autorise un dispositif de traçabilité. À travers l'autocontrôle, c'est tout un système de contrôle qualité, long-temps conçu comme un tri en bout de chaîne qui se trouve profondément remodelé pour conduire l'entreprise sur le chemin du zéro défaut. Symbole fort des nouvelles orientations managériales, cet outil a trouvé un terrain d'application privilégié dans l'industrie automobile et notamment sur les chaînes de montage.

Ainsi, tel qu'il est décliné dans les ateliers d'une importante usine de construction automobile, l'organisation de l'autocontrôle est simple : les opérateurs sont tenus de contrôler leur travail et de déclarer immédiatement les défauts ou les problèmes rencontrés sur leur poste de travail, soit « tout ce qui les empêche de faire bien du premier coup ». Un dispositif d'intervention opérationnel est associé à la mise en œuvre de ce principe : dans chaque tronçon (un tronçon de chaîne recouvre environ une vingtaine d'opérateurs, encadrés par un chef d'équipe), un opérateur hors chaîne (appelé « intervenant ») est présent pour procéder aux retouches des défauts signalés par les opérateurs, et ce, au plus près de la survenance de l'incident. Cette intervention en « juste à temps » permet une efficacité accrue dans le traitement des aléas¹. L'intervenant est tenu par ailleurs d'enregistrer la nature des défauts afin d'établir leur historicité. Plus généralement, cet outil de gestion de la non-qualité s'appuie sur un double fondement : la responsabilisation des opérateurs et la traçabilité des actions. Tels qu'ils sont énoncés dans les discours institutionnels, ces principes coexistent en harmonie puisque la traçabilité est le vecteur instrumental de la responsabilité.

1. Par exemple le changement dans le flux d'un pavillon non conforme ou abîmé est une affaire d'une ou deux minutes lorsqu'il est effectué immédiatement alors qu'il peut nécessiter une heure lorsque l'opération est réalisée en fin de *process* : le durcissement de la colle, la réalisation d'opérations supplémentaires en amont rendent extrêmement difficile l'opération. À cela s'ajoutent d'importants risques de dégradation (comme dans ce cas précis, les risques de déformation de la tôle lors du décollage du pavillon).

L'étude empirique que nous présentons montre toutefois que, sous le couvert d'un objectif louable (l'amélioration continue de la qualité) qui *a priori* force l'adhésion², on demande en définitive aux opérateurs de s'autodénoncer alors même qu'ils n'ont que peu d'emprise sur les dysfonctionnements auxquels ils sont confrontés. Dans ces conditions, le déploiement conjoint de la responsabilité et de la traçabilité semble contradictoire. Dès lors, l'autocontrôle peut-il échapper aux exigences de traçabilité posées par l'organisation ? Cette interrogation devrait nous offrir un angle d'analyse précieux pour penser l'articulation de deux dogmes, particulièrement en vogue dans les organisations.

Cette étude repose sur une recherche menée trois mois durant dans les ateliers de montage d'une usine automobile. Nous avons conjugué plusieurs modes de recueil de données : cinq semaines d'observation participante comme ouvrier sur chaîne (sur trois postes de travail différents), un mois d'observation (en 2 × 8) sur l'ensemble de la ligne de montage, ainsi que la participation à des réunions de travail, des stages de formation sur l'autocontrôle, et des entretiens *in situ* menés auprès des agents de maîtrise et des opérateurs de production. Si notre méthode de recueil de données est « inspirée d'un assez large éclectisme »³, nous avons cependant accordé une grande importance à l'observation. En effet, l'observation rapprochée des conduites des opérateurs permet la mise en évidence de microrégulations que de simples entretiens n'auraient pu dévoiler. Cette approche des situations de travail facilite l'explicitation des conditions concrètes de l'action (et, ce faisant, permet de mieux cerner les enjeux sous-jacents à la mise en œuvre, au-delà de l'autocontrôle, de la Qualité Totale). En cela notre démarche se rapproche de « l'ethnologie combinatoire » défendue par N. Dodier et I. Baszanger (1997), même si nous n'excluons pas le recours à l'entretien classique.

**LES FONDEMENTS INSTITUTIONNELS D'UN DOUBLE DOGME :
RESPONSABILISER DANS LA TRANSPARENCE POUR CONSTRUIRE
LA QUALITÉ TOTALE**

L'autocontrôle est à la fois un instrument de gestion préventif (il doit attiser la vigilance des opérateurs et les inciter à faire bon du premier coup), curatif (en

2. Sur ce point nous renvoyons aux analyses de F. Mispelblom (1996) sur le concept de qualité. En particulier cet auteur montre bien comment "La Qualité", « ce bonheur proposé par les entreprises », est transformée en un idéal que tous les membres du personnel sont invités à partager alors même que les apparences consensuelles peuvent masquer d'autres réalités.

3. Pour reprendre l'expression de Naville (1962).

cas de problème il est mobilisé pour déclencher une réaction sans attente), et analytique (le recensement des dysfonctionnements doit faciliter leur traitement définitif) qui s'affiche comme un outil clé au service de l'amélioration de la qualité⁴. Deux principes, dont la vocation est de concourir à la construction de la Qualité Totale, sont au cœur de son fonctionnement : la responsabilité des acteurs et la traçabilité des actions.

La responsabilité au service de la qualité

Le principe de responsabilité repose sur la prise en charge par chaque opérateur du contrôle qualité de la bonne réalisation de sa gamme opératoire. Désormais, les opérateurs se retrouvent au cœur de la gestion de la qualité. L'autocontrôle se substitue en effet à un système qui ne les impliquait pas puisque le contrôle qualité, réalisé en fin de *process*, incombait soit au service qualité, soit à des retoucheurs. L'objectif visé est à double détente : il doit permettre à la fois un contrôle qualité le plus en amont possible du *process* de production et une sensibilisation des opérateurs à leur qualité. En cela, l'outil valorise l'importance de l'engagement professionnel des opérateurs. Le terme de responsabilité, si souvent mobilisé dans les discours institutionnels, désigne la capacité à répondre de ses actes. La responsabilité évoque donc l'idée d'une relation de cause à effet entre un agent et ses actes et recouvre également une acception morale. Appliquée à l'entreprise, la responsabilité individuelle impliquerait alors un dispositif de gestion « qui efface les processus de surveillance et de contrôle et qui privilégie l'évaluation en fin de parcours (...) la responsabilité implique un espace de jeu dans lequel il est possible de mal agir (car si l'acte est totalement encadré la responsabilité est nulle) » (Etchegoyen, 1993). Cette approche revient logiquement à prendre un double risque : accepter des opérateurs une autonomie à l'occasion de l'exercice de leur action de contrôle et reconnaître le droit à l'erreur. Si ce risque n'est pas toujours intégré, c'est qu'une autre conception de la responsabilité se joint à la précédente, notamment lorsque la responsabilité prend une tournure accusatoire (on se rapproche ainsi de la conception traditionnelle de la responsabilité juri-

4. Précisons que l'autocontrôle est un système d'alerte et d'action pour faire faire mais il ne donne pas aux opérateurs les moyens d'agir sur leur condition et leur travail. En effet, en dépit des « responsabilités » accordées à l'opérateur, le cadre d'action demeure éminemment taylorien : les tâches de production sont des tâches répétitives, parcellisées (cycle de fabrication inférieur à 1 minute 30). En outre, nous verrons que l'autocontrôle n'est pas le meilleur instrument pour faire agir les services prestataires (comme les méthodes ou les fournisseurs) qui pourraient régler certains problèmes rencontrés par l'opérateur. Pour ces raisons il est difficile d'adhérer aux conclusions de Denis Guigo (1991) lorsque celui-ci définit l'autocontrôle comme un outil de management participatif.

dique), plus difficilement acceptée par les opérateurs. Deux facettes de la responsabilité surgissent alors des discours : une responsabilité qui sollicite l'initiative des opérateurs, et une responsabilité sous surveillance, menaçante, objet d'un encadrement strict. Là réside sans doute toute l'ambiguïté du discours d'une organisation dont les principes de fonctionnement (la Qualité Totale, le zéro défaut), interprétés trop restrictivement, risquent de faire perdre au droit à l'erreur sa légitimité. En effet, de nombreux audits, réalisés par le service qualité, ont pour mission de s'assurer de la bonne réalisation de l'autocontrôle et de filtrer ce qui échapperait à la perspicacité des opérateurs. Surtout, l'autocontrôle fait l'objet d'une traçabilité qui n'est pas sans incidence sur la traduction accusatoire de la responsabilité.

La traçabilité, vecteur de la responsabilité

Au départ accessoire, l'impératif de traçabilité a pris un poids considérable ces dernières années. Cette évolution n'est pas étrangère au développement des processus de normalisation que connaissent la plupart des entreprises. Nous retiendrons de la notion de traçabilité la définition suivante : « la traçabilité consiste à affecter à un produit physique ou à une opération – de fabrication, de contrôle – une ou plusieurs informations significatives (...) pouvant être exploitées sur le plan statistique et/ou qualité et/ou fiabilité. Un système de traçabilité nécessite donc des moyens d'enregistrement, d'information, de documents, de supports »⁵. En ce qui concerne le cas particulier de l'autocontrôle, la traçabilité consiste à enregistrer par écrit, de façon exhaustive toutes les défaillances signalées par les opérateurs. Cette action s'effectue grâce à la médiation d'un dispositif instrumental : la fiche suiveuse⁶ ou encore, plus récemment le bip opérateur (l'équivalent de l'*andon* Japonais).

Aujourd'hui, à chaque poste de travail un bouton-sonnerie permet à l'opérateur d'appeler un intervenant en cas de problème. Ce dernier, un opérateur "hors chaîne", intervient immédiatement pour effectuer les retouches en même temps qu'il enregistre sur papier les causes de l'appel. Par rapport à la fiche suiveuse ce dispositif allie à la fois simplification et réactivité : l'opérateur n'a pas à écrire, l'intervenant n'intervient que lorsqu'il est sollicité ce qui lui laisse des disponibilités

5. Définition donnée par R. Pillet, cité par B. Fraenkel (1995).

6. Dans le cas de la fiche suiveuse, chaque opérateur devait procéder à l'inscription des défauts sur une fiche placée dans chaque véhicule. L'inscription indiquait la nature des retouches à effectuer par un retoucheur placé en fin de tronçon. Les fiches faisaient ensuite l'objet d'un traitement (par le service qualité) puisque les défauts étaient recensés (par type et par poste).

pour d'autres tâches. À l'instar de la fiche suiveuse, ce dispositif est le support de la traçabilité puisque tous les appels "bipés" sont enregistrés automatiquement dans une boîte noire et doivent être documentés systématiquement par l'intervenant. Par cette médiation instrumentale, les opérateurs véhiculent des informations sur eux et sur l'organisation. Cette mise en circulation des informations par la voie de l'écrit, n'est pas neutre : elle renvoie à des actes, des événements qu'elle désigne et qu'elle transforme par cette désignation (Pène, 1995). L'autocontrôle comporte dès lors des risques en raison des incertitudes qui pèsent sur le devenir de l'information inscrite.

L'exigence de traçabilité poursuit une double finalité : pression sur les services, pression sur les opérateurs. Tout d'abord, la traçabilité a vocation à servir d'instrument de preuve d'éventuelles difficultés d'ordre technique (fourniture non conforme, erreur de conception, pièces abîmées) qui entravent la bonne réalisation des opérations de montage. Par la voie de la traçabilité, l'autocontrôle sert le progrès continu ou *Kaizen* : le recensement de toutes les défaillances survenant en cours de fabrication doit déclencher une prise en compte par les services compétents (méthodes, fournisseurs extérieurs ou internes). Ensuite, elle inclut l'enregistrement des erreurs imputées aux opérateurs. L'enregistrement donne lieu à l'élaboration d'indicateurs quotidiens et hebdomadaires qui offrent un suivi de l'évolution de la non-qualité par cause et par poste de travail.

Comme le souligne à juste titre B. Fraenkel (1995) à propos de la fiche suiveuse, ce genre d'écrit contient une fonction d'assignation puisqu'il « s'agit tout autant d'attribuer une action à un agent que de faire jouer le mécanisme d'assignation, c'est-à-dire obliger l'individu non pas à comparaître mais à s'engager ». Ce processus est par ailleurs conforté par l'existence d'autres instruments de management. En effet, les indicateurs d'autocontrôle sont utilisés par la maîtrise lors des entretiens individuels et servent de critère pour l'attribution des compléments de carrière. Aussi la traçabilité peut être vue au pire comme un instrument au service d'une responsabilité accusatoire (Chateauraynaud, 1991) et passéiste (Dodier, 1995), au mieux comme le simple pendant de l'obligation de rendre compte.

On voit combien les ambiguïtés pèsent sur ce double dogme. La transparence organisationnelle, qui sert sa légitimité, comporte des enjeux lourds pour les opérateurs chargés de la déployer. Il convient à présent d'analyser, dans une perspective dynamique et empirique, les modalités de sa mise en œuvre dans les ateliers de fabrication.

LA RESPONSABILITÉ CONTRE LA TRAÇABILITÉ

La responsabilité a donc pour support la trace, instrument de la transparence organisationnelle. La révélation des dysfonctionnements qui en résultent est censée permettre leur prise en charge définitive par les acteurs concernés.

Pourtant l'usage de l'autocontrôle que nous avons pu observer, à la suite de nos investigations dans les ateliers de production, révèle des comportements autrement plus complexes. Des points de tensions inhérents à la mise en œuvre contradictoire de la responsabilité et de la traçabilité, surgissent. Selon la nature des problèmes rencontrés et des représentations que s'en font les opérateurs, les formes d'appropriation de l'autocontrôle font l'objet de configurations singulières. Nous distinguerons les différents cas de figure qui les illustrent ⁷.

L'autocontrôle par l'autorégulation

L'autorégulation représente certainement le cas le plus fréquent où le dispositif d'instrumentation n'est pas mobilisé : il y a bien une défaillance, il y a bien "autocontrôle" (l'opérateur l'a identifiée et prise en compte) mais il n'y a pas utilisation du dispositif d'instrumentation (et donc absence de traçabilité) pour la simple et bonne raison que l'opérateur parvient à traiter lui-même le problème rencontré. Cette microrégulation nécessite toutefois :

1. Un poste de travail qui ne soit pas trop engagé : la gamme opératoire laisse alors quelque temps vacant dans le temps de cycle. Précisons toutefois que les efforts constants de rationalisation, réalisés dans la perspective de gains de productivité, n'encouragent pas ce type d'ajustement. La chasse aux temps morts limite donc sensiblement les possibilités d'autorégulation.

2. Des défauts occasionnels et rapidement traitables. L'opérateur acceptera d'effectuer les retouches si et seulement si celles-ci ne sont pas trop fréquentes et faciles à résoudre. Les défauts récurrents, répétitifs sont ainsi exclus du champ d'intervention. Par ailleurs, la durée des temps de cycle (1 min 27 dans l'usine étudiée) n'autorise pas des retouches complexes : à défaut l'opérateur s'exposerait au "coulage".

7. Les cas que nous allons présenter décrivent certaines modalités de réalisation de l'autocontrôle : celles dans lesquelles la responsabilité et la traçabilité entrent en contradiction. Il existe évidemment d'autres cas de figure où l'autocontrôle ne correspond pas aux schémas préétablis mais pour d'autres raisons que la mise en œuvre contradictoire de ces principes. Il arrive ainsi que le rejet – temporaire – de l'autocontrôle ou même sa sur-utilisation soient mobilisés comme mode d'expression d'un désaccord (entre l'opérateur et son agent de maîtrise par exemple) : dans ce cas, la mauvaise utilisation de l'outil est le prolongement ou la traduction de tensions sociales qui trouvent, par ce biais, une voie d'expression.

3. Une bonne connaissance par l'opérateur du poste et les astuces ou ficelles pour remédier aux défaillances rencontrées, c'est-à-dire qu'il soit en mesure de mobiliser une qualification tacite (Jones et Wood, 1984), des habiletés techniques acquises par expérience. Cette condition est mise à mal dès lors que l'entreprise a recours à du travail précaire, ou lorsque des débutants sont seuls en poste.

Ce mode de régulation, courant lorsque les conditions évoquées ci-dessus sont acquises, souligne l'importance de la fiabilité humaine (au demeurant rarement reconnue) dans le processus de production. Il produit de la réactivité puisque les opérateurs résolvent à leur niveau des dysfonctionnements sans aucune aide externe. On peut s'interroger sur les motivations profondes d'une telle activité. Une première explication a été largement développée par les psycho-sociologues : les opérateurs mobilisent une forme de *metis* (Détienne et Vernant, 1974), une intelligence pratique (Dejours, 1993) qui est une source de plaisir au travail. Une autre explication qui relève d'un registre différent est également à prendre en considération : l'utilisation du dispositif d'instrumentation, qui revêt une dimension stigmatisante⁸, traduit en quelque sorte un échec, une incapacité à traiter ses problèmes ; les résoudre soi-même est donc le meilleur moyen d'éviter une suspicion d'incompétence. Cette autorégulation n'est toutefois pas sans inconvénients : parce qu'ils sont traités à la source par les opérateurs, nombre d'aléas techniques restent dans l'ombre.

L'autocontrôle par la déclaration informelle

Lorsqu'il ne parvient pas à résoudre, à son niveau, les défaillances rencontrées, l'opérateur déclare ses défauts pour solliciter une aide et donc "s'autocontrôle", mais sans pour autant s'aligner sur la rigueur des prescriptions managériales. De nombreux accords tacites sont élaborés entre les opérateurs et les intervenants à propos de l'inscription des appels. Sur ce point, une distinction doit être faite entre les défaillances relatives à des problèmes de pièce ou d'outil qui sont généralement signalées et inscrites et celles qui risquent d'être imputées aux opérateurs (mauvaise manipulation, non conformité, etc.). Ces dernières sont en effet davantage l'occasion d'arrangements clandestins⁹. Dans ce cas, il n'est pas rare

8. Ainsi l'utilisation du bip opérateur déclenche une sonnerie qui désigne – aux yeux de tous – l'opérateur qui rencontre des difficultés sur son poste.

9. Cette distinction n'est toutefois pas toujours aisée à établir. Intervient alors le jugement subjectif de l'opérateur, sur l'analyse de la cause de l'incident. Si "la défaillance" est susceptible de lui être imputée alors même qu'elle peut être aussi le résultat d'une conjonction de facteurs (ergonomie, problème de pièces), l'opérateur hésitera à la déclarer. Les modes de représentation des causalités et des jugements d'autrui ne sont donc pas sans influence sur la décision de déclarer ou non le défaut : dans le doute, autant s'abstenir...

que l'opérateur appelle de vive voix l'intervenant (le dispositif d'instrumentation, vecteur de la traçabilité, n'est donc pas mobilisé) afin que celui-ci effectue les retouches nécessaires. Cette attitude peut s'analyser comme un échange donnant donnant : les opérateurs signalent à condition que ne soit pas consigné ce qui pourrait ultérieurement leur être imputé comme faute. Ainsi les intervenants ne se conforment pas nécessairement à l'impératif de traçabilité et sont amenés fréquemment à élaborer un compromis entre une exigence de justice (on ne va pas inscrire donc « dénoncer » un opérateur rarement faillible) et une autre exigence posée par l'entreprise comme instrument de gouvernement : le respect des règles, « il faut tout inscrire ». C'est ce qui explique que des erreurs soient passées sous silence et que d'autres (notamment celles des opérateurs non intentionnés, fortes têtes, ou récidivistes) fassent l'objet d'une moindre indulgence. Dès lors, la construction d'arrangements locaux donne une part non négligeable aux régulations informelles, qui elles-mêmes sont à l'origine de l'élaboration de nouvelles « règles autonomes » (Reynaud, 1993 ; Terssac, 1992).

Soulignons que la défiance, vis-à-vis de la traçabilité, ne fragilise qu'une partie du dispositif. Ce n'est pas parce que le défaut n'est pas inscrit qu'il n'est pas pris en charge officieusement. Il est en effet très frappant de voir à quel point les opérateurs et les intervenants s'efforcent de réguler à leur niveau la non-qualité. On peut donc dire que l'objectif premier de l'autocontrôle est atteint grâce aux modes de régulation informels qui prévalent. Le souci de "faire bien" et de protéger le client est une dimension extrêmement présente chez les opérateurs. Le discours sur la qualité, les inquiétudes sur l'avenir de l'entreprise, mais également les divers audits ne sont certainement pas étrangers à un type de comportement qui n'a pas toujours été constant dans le passé. Quoi qu'il en soit, et si l'ancrage de la "culture qualité" est devenue une réalité, il n'emprunte pas nécessairement les chemins voulus par les instigateurs de l'outil.

La responsabilité sans écho : un coup porté à la traçabilité

Ces régulations informelles, qui entament l'objectif de transparence, jouent sur la faible valeur probatoire de l'outil à l'égard des services prestataires chargés d'aider les opérateurs. L'opacité des indicateurs est par ailleurs accentuée lorsque surviennent des défauts répétitifs. En effet, lorsqu'un problème récurrent n'est pas traité par les services compétents (méthodes, qualité, fournisseurs de pièces), il est courant que les opérateurs cessent de le signaler (même de façon informelle). Si bien que les défauts non filtrés lors des audits arrivent en bout de chaîne sans avoir été enregistrés et traités. À quoi bon agir si le défaut n'est pas pris en considération

par les services concernés ? À leur façon les opérateurs réagissent à l'inertie de leur entreprise. Ce type de comportement reçoit parfois le soutien complice de la maîtrise : une arrivée massive, en bout de chaîne, de véhicules défectueux est souvent le meilleur moyen pour parvenir à une prise en charge des problèmes de qualité récurrents. Cela suppose toutefois que les chefs d'équipes s'exposent aux récriminations du service qualité ou de leur propre hiérarchie qui risquent de leur reprocher leur incapacité à faire respecter l'autocontrôle.

Ce rejet de la traçabilité, cautionné ou non par la maîtrise, est de nature à entretenir la faible diligence des services prestataires qui invoquent – entre autres – l'insuffisante fiabilité de l'information véhiculée par l'autocontrôle et légitiment ainsi leur non-intervention auprès des fabricants. Même si la réalité des difficultés rencontrées par ces derniers appelle bien souvent des éclaircissements complémentaires que ne fournissent pas les indicateurs d'autocontrôle, la défiance des méthodes masque mal la tentative de décrédibiliser un outil dont la vocation est aussi de pointer les erreurs de conception qui empêchent les opérateurs de réaliser correctement leur travail. Dénoncer les défaillances de l'autocontrôle devient un détour bien commode pour fuir d'éventuelles remises en cause. En cela, l'autocontrôle subit de plein fouet l'impact des cloisonnements entre services fonctionnels et opérationnels qui, en alimentant ces fameux dialogues « du sourd et du muet » (Rigal et Weil, 1986), limitent la capacité des opérateurs à se faire entendre par la voie de cet outil. La suspicion formulée à l'égard de l'autocontrôle par les services méthodes ne fait que traduire les conflits d'acteurs ou de groupes d'acteurs aux intérêts divergents (Crozier et Friedberg, 1977). La portée opérationnelle de la traçabilité s'en trouve sensiblement affectée. Dans ces conditions, les fabricants s'efforcent de trouver d'autres voies d'action pour faire prendre en compte leurs difficultés. Le recours hiérarchique, la relance systématique, les opérations coup de poing (comme la fuite des défauts précédemment mentionnée) sont autant de moyens pour faire agir, mobilisés en marge de l'autocontrôle.

L'ATTRIBUTION CONFLICTUELLE DES RESPONSABILITÉS

Toutes ces tensions soulèvent un double problème. Tout d'abord celui de l'imputation des responsabilités. Celle-ci relève d'un processus de clarification arbitraire (et donc potentiellement injuste) qui nie la nature transversale des dysfonctionnements. Le second problème réside dans les conséquences du jeu de la transparence pour les acteurs concernés.

Des incertitudes qui pèsent sur la prise des responsabilités

La complexité des agencements sociotechniques à l'œuvre dans les opérations de montage rend délicat l'établissement d'une ligne de partage claire entre ce qui relève des défaillances humaines et de celles des objets. En ce qui concerne les aléas générés par les objets (mauvaise qualité des fournitures, carrosserie abîmée, outils défectueux...), la détermination des causalités relève souvent d'un véritable imbroglio puisque les défaillances sont la résultante fréquente d'interférences multiples entre objets dont il est difficile de distinguer le poids respectif dans la survenance des défauts. De même, si l'on se préoccupe de l'interface homme/objet, les analyses menées par les ergonomes et psychologues (Montmolin, 1967 ; Leplat, 1985 ; Keiser, 1989) ont bien montré à quel point l'erreur dite « humaine », est étroitement associée à l'existence d'une mauvaise interface homme/machine homme/système alors même que la construction de « l'erreur humaine » (celle qui est attribuée à l'opérateur) relève souvent d'un processus d'imputation des responsabilités, dans lequel l'opérateur bénéficie rarement de la présomption d'innocence ¹⁰.

Aux incertitudes sur l'origine des défauts s'ajoutent celles qui portent sur la réalité même du problème. En effet, l'imputation des responsabilités suppose un préalable : la reconnaissance de l'existence du défaut. Or, si le terme de « défaut » désigne la non-conformité du résultat d'une opération par rapport à ce qui est normativement exigé, l'existence de standards qualité ne suffit pas à faire taire les tergiversations dans un domaine où la subjectivité est reine (Neuville, 1996). L'importance des progrès réalisés en matière de qualité, associée à une sévérité croissante des normes n'est pas étrangère à ces difficultés. D'une part, la non-qualité étant de moins en moins visible, il est semble-t-il plus difficile d'en objectiver la représentation. D'autre part, la révision périodique des normes vient bouleverser les repères d'évaluation, sans oublier que les possibilités d'interprétation même du standard qualité donnent lieu à des disputes relatives au sens à donner à la règle. Il en résulte des tensions fréquentes en particulier entre la fabrication et le service qualité gardien des normes et de leur application. La figure du client est alors mobilisée comme recours dans la dispute. À cet égard, la remarque d'un chef d'équipe de fabrication est éloquent : « il faut les voir, ils [les hommes du service qualité] se mettent à quatre pattes sous la voiture et ils se tordent pour voir les

10. La prégnance, dans les ateliers de montage, d'une organisation et d'une culture encore très fortement marquées par le taylorisme (le cloisonnement des fonctions entre les ateliers et les services, la parcellisation radicale des modes opératoires en sont les indices les plus marquants) entretient la suspicion qui pèse sur les opérateurs.

défauts et ils appellent ça l'œil du client ! ». Elle souligne à quel point le principe supérieur commun, le client, est sujet à débat. L'argumentation repose d'un côté sur l'invocation du client « réel », « être raisonnable » et non-expert qui ne peut pas voir certains défauts, à qui l'on oppose le standard (autre médiateur formel des attentes du client) et surtout l'interprétation qu'en font ses gardiens. Les négociations et les arbitrages qui s'ensuivent font la construction de la qualité acceptable. Ces multiples incertitudes montrent à quel point la Qualité Totale se pose comme un processus ouvert (Eymard-Duvernay, 1995) soumis à des tensions entre les préceptes (ici le standard qualité) et l'expression de l'autonomie des acteurs qui s'affirme dans les marges d'interprétation existantes.

L'autocontrôle, un outil potentiellement dangereux pour les opérateurs

Ces incertitudes alimentent l'opacité du fonctionnement organisationnel et servent le jeu de rejet des responsabilités entre services fonctionnels et opérationnels. En effet l'attribution des responsabilités, qui sous-tend une logique de preuve, est, dans notre cas, la condition *sine qua non* pour que soient entreprises des démarches visant à réduire les failles d'un processus de production fragile. Afin de légitimer son inaction, chacun a donc tout intérêt à reporter sa responsabilité sur autrui.

De même, cette indétermination rend la prise de responsabilité plus pénible pour les opérateurs. Pourquoi rendre compte individuellement d'un défaut – et en supporter seul les conséquences – si l'incertitude pèse sur la ou les cause(s) réelle(s) de l'acte incriminé ? Cette incertitude n'est pas sans incidence sur la stratégie de limitation des risques entreprise par les opérateurs. Même si, bien entendu, l'attribution des responsabilités ne peut être réduite à une visée purement répressive, celle-ci n'est jamais totalement absente du dispositif puisque dès que la responsabilité de l'opérateur est établie – notamment lorsque trop de défauts sont signalés – celui-ci risque d'être sanctionné symboliquement (remontrance hiérarchique), financièrement (prime individuelle) ou, juridiquement (licenciement pour faute ¹¹). Derrière l'assignation se profile la répression, et donc le coût social de la responsabilité. Aussi pour réduire le poids de l'"auto-contrainte" les opérateurs s'efforcent-ils, le cas échéant, de contourner la dimension formelle de l'auto-contrôle afin d'éviter l'inscription de leur propre défaillance. En somme, dans les cas qui engagent la culpabilité des opérateurs, la non-inscription des erreurs est la condition de leur signalisation. C'est la meilleure façon de se prémunir des consé-

11. Même si les licenciements pour faute sont rares, ils n'en constituent pas moins une menace crédible.

quences trop coûteuses d'une responsabilité qu'ils aimeraient, par ailleurs, voir davantage partagée.

Le vocabulaire mobilisé par les acteurs illustre bien toute l'ambiguïté et toute la variété des enjeux. Lorsque l'existence du défaut n'est pas contestée (ce qui suppose la clôture des disputes sur l'existence même du défaut), celui-ci est tour à tour qualifié « de défaillance », « d'erreur humaine », de « faute », de « problème technique ». La position du locuteur, la place qu'il occupe dans l'organisation n'est pas neutre dans l'interprétation de l'événement. Les méthodes ne manquent pas d'invoquer le non-respect des gammes opératoires par les opérateurs alors que ces derniers préfèrent privilégier l'importance des « problèmes techniques ». Il existerait ainsi deux formes de responsabilité : celle des opérateurs, celle des services techniques et des fournisseurs de composants, chacune étant invoquée par les différents acteurs comme si elles étaient exclusives l'une de l'autre alors même qu'elles sont, souvent, étroitement complémentaires.

Un apprentissage organisationnel qui atténue le dilemme sans le surmonter

Cet éclairage sur l'autocontrôle n'est qu'une photographie de l'utilisation d'un dispositif à un moment donné. Or, au regard d'autres études et des témoignages que nous avons nous-même recueillis, force est de constater que cet outil a su faire, malgré tout, l'objet d'une évolution dynamique qui reflète d'importants apprentissages organisationnels.

Tout d'abord, l'encadrement – en particulier la maîtrise de proximité – s'est efforcé de développer au cours du temps un mode de management qui tente d'instaurer des compromis acceptables. Les chefs d'équipes ont très bien compris l'intérêt qu'il pouvait y avoir à ménager les opérateurs, donc à utiliser la traçabilité avec précaution sans pour autant renoncer à toute logique répressive. Un minimum de « souplesse » à l'égard des opérateurs est d'ailleurs requise par les politiques managériales actuelles et, sur ce point, notre usine n'échappe pas à la règle. En réalité, tout l'art des chefs d'équipes consiste à rechercher le meilleur compromis. Il est clair que ces derniers font preuve de compréhension à l'égard des contraintes du travail à la chaîne, notamment en tolérant certaines erreurs, à condition toutefois que celles-ci demeurent dans les limites de l'acceptable. Ils pondèrent également leur jugement en prenant en compte l'inégalité des postes lorsque certains postes de travail sont plus à risque (en termes d'oubli par exemple) que d'autres. Il va sans dire que ce type de comportement ne peut qu'inciter les opérateurs à jouer la transparence. Cette attitude compréhensive se heurte toutefois à des limites

importantes. Le renforcement des exigences en matière de qualité est de nature à réduire sensiblement « les limites de l'acceptable » (frontière à vrai dire toute subjective). En outre, les agents de maîtrise ont toujours besoin du résultat de l'autocontrôle pour déterminer et "objectiver" le montant des compléments de carrière alloués aux opérateurs. De fait et par nécessité, la conciliation des exigences n'exclut pas le recours à la responsabilité accusatoire.

Enfin, il importe de ne pas occulter le rôle des objets dans l'utilisation effective de l'autocontrôle. Ainsi la fiche suiveuse révéla vite ses limites. Aux contraintes matérielles et de temps, soulignées par M. et A. Lorry (1996), venaient également s'ajouter des obstacles sociaux d'appropriation. La perte du stylo ou l'invocation du manque de temps pour inscrire le défaut pouvaient très bien faire figure d'alibi facile pour ne pas laisser de trace. Aussi la généralisation du bip a-t-elle eu pour effet immédiat de décharger les opérateurs d'une partie du poids de la traçabilité puisque la charge de l'écrit porte sur l'intervenant. Désormais, les obstacles techniques d'utilisation rencontrés avec la fiche suiveuse ne peuvent plus être invoqués pour masquer d'éventuelles craintes à l'égard du dispositif. Autrement dit, l'objet bip n'offre pas de prise à l'alibi, ce qui induit, pour les opérateurs, la recherche de nouveaux modes d'ajustement. En dehors des facilités d'utilisation, le grand mérite du bip est d'avoir encouragé les négociations informelles entre les opérateurs et le retoucheur intervenant devenu mobile sur la ligne. Dans le cas de la fiche suiveuse l'intervenant retoucheur était placé en bout de chaîne pour récupérer les fiches et, simultanément, retoucher les défauts. En supprimant cette contrainte, le bip ouvre la voie à des régulations qui favorisent la réalisation (clandestine) de la qualité.

L'amélioration recherchée par la médiation d'un nouvel objet technique est à rattacher à la tentative de mettre en cohérence les objectifs de traçabilité et de responsabilité. Si sur ce point le succès demeure très relatif, il reste que le dispositif d'instrumentation offre d'autres possibilités de jeu et d'arrangement qui participent à l'appropriation plus réaliste d'un outil aux ambitions initiales peut-être trop larges.

CONCLUSION : L'IMPOSSIBLE TRANSPARENCE ?

Bien que l'autocontrôle soit, de fait, en décalage au regard du discours managérial qui le soutient, on peut en revanche dire que les compromis tissés, soit lors d'arrangements clandestins soit dans les pratiques de management, aboutissent finalement, compte tenu des contraintes existantes, à des solutions tout à fait acceptables dans la gestion de la qualité.

L'autocontrôle, dans sa version formaliste, pose nécessairement problème parce qu'il allie des principes contradictoires, exacerbe des conflits d'intérêt. La traçabilité est contournée lorsqu'elle est comprise comme le vecteur d'une responsabilité accusatoire, culpabilisante. Si bien que la transparence préconisée par l'organisation demeure entachée d'une suspicion par rapport à l'usage qui en est fait ou qui peut en être fait. En cela, elle est davantage un problème qu'une solution organisationnelle. Contrairement au schéma préétabli, le rejet de la traçabilité devient la condition d'une construction locale de la qualité par les opérateurs. Aussi ce n'est pas tant l'application à la lettre de cet outil qui doit focaliser l'attention, mais plutôt la construction de compromis acceptables par l'ensemble des acteurs. Certes, on pourrait considérer que les opérateurs fuient leurs responsabilités dès lors qu'ils défient la traçabilité : ils refuseraient les conséquences de leurs actes. Sans rejeter totalement cette interprétation, notre conclusion se veut moins radicale. En effet, la plupart du temps, les opérateurs font leurs déclarations en empruntant des canaux informels d'action. De ce fait, ils rendent compte de leurs actes et tentent d'y remédier mais par des voies non institutionnelles. Ce compromis leur permet de se protéger tout en assurant la qualité. Ainsi s'opposent deux conceptions de la responsabilité, celle posée par une institution qui éprouve des difficultés à s'affranchir d'une perspective accusatoire – qui n'est pas sans efficacité – et celle mise en avant par les opérateurs qui refusent, en définitive, les coûts de cette responsabilité pour défendre une logique plus respectueuse de leurs intérêts.

Plus généralement, l'opacification construite de l'action pose la question de l'efficacité du contrôle qualité et, par extension, des conditions de la mise en œuvre de la Qualité Totale (à travers son objectif de transparence et de perfection). Le système étudié parvient à se stabiliser – dans un équilibre non optimal – grâce à des pratiques qui donnent naissance à un nouvel espace de régulation (Segrestin, 1994) capable de dépasser (sans les résoudre pour autant) les contradictions existantes. Ces épreuves d'ajustement pointent les limites mais également les enjeux de la formalisation du contrôle organisationnel. Il apparaît en effet difficile de dissocier le contrôle du produit ou du *process* industriel, du contrôle social car la traçabilité du produit ou du *process* touche, par ricochet, l'individu. Naturellement, celui-ci s'en défend, avec pour effet de rendre éminemment plus *trouble* la construction de la Qualité "Totale".

BIBLIOGRAPHIE

Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Chateauraynaud F. (1991), *La faute professionnelle*, Paris, Métailié.

- Collignon E. (1989), « Qualité », *Encyclopédie de Gestion*, vol. 3, 2466-2479.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dejours C. (1993), « Intelligence ouvrière et organisation du travail », H. Hirata (éd.), *Autour du « modèle » japonais de production. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*, Paris, L'Harmattan, 275-303.
- Détienné M. et Vernant J.-P. (1974), *Les ruses de l'intelligence. La metis chez les Grecs*, Paris, Flammarion.
- Dodier N. (1995), *Les hommes et les machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Dodier N. et Baszanger I. (1997), « Totalisation et altérité dans l'enquête ethnographique », *Revue française de sociologie*, XXXVIII, 37-66.
- Etchegoyen A. (1993), *Le temps des responsables*, Paris, Julliard.
- Eymard-Duvernay F. (1995), « La négociation de la qualité », in F. Nicolas, E. Valceschini (dir.) : *Agro-alimentaire : une économie de la qualité*, INRA édition, Economica.
- Fraenkel B. (1995), « La traçabilité, une fonction caractéristique des écrits au travail », *Connexion*, n° 65, 63-75.
- Guigo D. (1992), « Le management participatif : un système rituel ? » in *Les actes du Séminaire Condor*, CRG CSO ESCP, 27-32.
- Jones B. et Wood S. (1984), « Qualifications tacites, division du travail et nouvelles technologies », *Sociologie du travail*, n° 4.
- Keiser V. (de) (1989), « L'erreur humaine », *La Recherche*, n° 216, 1444-1455.
- Léplat J. (1985), *Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail*, Paris, Armand Colin, « U ».
- Lorry M. et A. (1996), « Description gestionnaire et description subjective du travail : des discordances. Le cas d'une usine de montage d'automobiles », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. III, n° 5, 33-52.
- Mispelblom F. (1996), *Au-delà de la qualité*, Paris, Édition Syros Alternative.
- Montmollin M. (de) (1967), *Les systèmes hommes/machines*, Paris, PUF.
- Naville P. (1962), « La méthodologie en sociologie du travail », in *Traité de sociologie du travail*, pp. 35-65.
- Neuville J.-P. (1996), « La qualité en question », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 37-48.
- Ohno T. (1978), 1989 pour la trad. fr., *L'esprit Toyota*, Paris, Masson.
- Pène S. (1995), « Traces de main sur écrits gris », *Paroles au travail, sous la direction de J. Boutet*, Paris, L'Harmattan, « coll. Langage et travail », 105-122.
- Piore M.-J. et Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide : possibilities of prosperity*, New York, Basic Books.
- Reynaud J.-D. (1993), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- Rigal V. et Weil T. (1986), « Les pannes dans l'industrie », *Annales des Mines*, 5-9.
- Ségrestin D. (1994), « La régulation en mouvement », in *Variations autour de la régulation sociale, Hommage à Jean-Daniel Reynaud*, Paris, Presses de L'École Normale Supérieure.
- Terressac G. (de) (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

Gwenaële Rot