



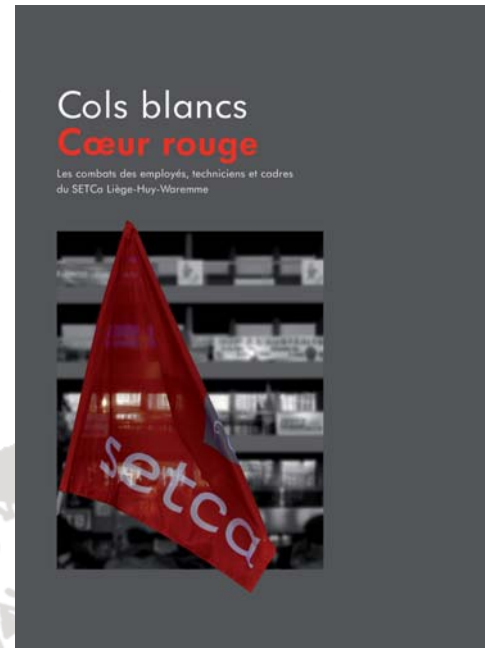
ANALYSE DE L'IHOES N° 100

## Leurres et malheurs des techniques managériales depuis les années 1970 : projets de transformation des cadres et employés de l'industrie

Par **Cédric Lomba**

Chercheur CNRS - Laboratoire CRESPPA-équipe CSU (CNRS-Université Paris 8)

Retrouvez cette analyse aux pages 227 à 233 du livre *Cols blancs, Cœur rouge* édité par l'IHOES et le SETCa Liège-Huy-Waremme !



La séquence de crise industrielle qui débute dans les années 1970 s'est traduite par de nombreux plans de restructuration et des diminutions d'effectifs massives, sans pour autant faire disparaître l'industrie du paysage économique. En Belgique, elle représente toujours 23 % de la population active et 31 % des hommes actifs. La sidérurgie, comme d'autres secteurs, fut largement touchée par la diminution de la demande d'acier et la réorganisation géographique de la production. Dès 1975, la sidérurgie belge, et plus largement la sidérurgie européenne, est entrée dans une phase de crise de longue durée qui a amené la constitution d'une grande entreprise nationale sous actionnariat public (Cockerill Sambre en 1981). Celle-ci a connu des pertes répétées jusqu'en 1987, avant d'être progressivement privatisée, puis intégrée à des groupes internationaux (Usinor en 1999, Arcelor en 2001, ArcelorMittal en 2006 – pour faciliter la lecture nous utiliserons le terme « Cockerill » pour désigner les usines sidérurgiques du bassin de Liège). Depuis la fin des années 1970, les nombreux plans industriels ont débouché sur des modernisations ou des créations d'usines, mais aussi et surtout sur des fermetures et des réductions importantes d'effectifs principalement par prépensions. S'il est difficile de mesurer précisément l'ampleur de la baisse des effectifs de Cockerill, compte tenu des changements de périmètres, on peut considérer qu'ils sont passés de plus de 24 000 travailleurs en 1975 à moins de 4 000 aujourd'hui. Cette diminution fut plus importante proportionnellement pour les ouvriers que pour les barémisés (employés, techniciens et contremaîtres) dont la proportion dans les effectifs augmente sur la période (de 19 % en 1975 à 30 % en 2009)<sup>1</sup>. Pour les barémisés, la réduction des effectifs s'explique par la fermeture de sites, l'informatisation ou l'externalisation de tâches administratives, la diminution d'échelons hiérarchiques, l'intégration de lignes, ainsi que le changement de statut de certaines fonctions<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pour 1975, il s'agit des employés et cadres moyens, hors Phenix Works. Ils étaient près de 4 000 en 1975 et 1 200 employés en 2009. Les cadres sont passés de 419 en 1975 (cadres supérieurs) à 265 en 2009.

<sup>2</sup> C. Lomba, « Distinguer un ouvrier d'un employé dans l'industrie : naturalisation et négociations des classifications », *Sociétés contemporaines*, n° 54, 2004.

Au-delà de ces restructurations<sup>3</sup>, la direction de Cockerill s'est engagée, dès la fin des années 1970, à mettre en place des programmes de management visant à modifier, voire à transformer les travailleurs, et en particulier les cadres et les barémisés. Dans un contexte de réduction des effectifs et de marché de l'emploi très tendu, la priorité visait moins à fidéliser ces travailleurs que de les amener à rompre avec des pratiques jugées archaïques, en particulier avec le primat accordé à la technique. On soulignera ici quelques traits de ces dispositifs gestionnaires, et de la manière dont ils ont été reçus, en s'appuyant sur les politiques de formation des organisateurs (cadres, chefs et contremaîtres) et des groupes dits « participatifs » au début des années 1980.

### Sociographie des employés et cadres de Cockerill à Liège, 1983

Les barémisés de Cockerill ont peu fait l'objet de recherches, comme c'est souvent le cas pour les employés de l'industrie. On dispose toutefois d'un document de 1983 d'une centaine de pages des Affaires sociales qui présente les caractéristiques des ouvriers, employés et cadres de l'entreprise<sup>4</sup>. Le document distingue les contremaîtres (826 personnes, soit 1 pour 11 ouvriers) et les employés (1 643 personnes). Les premiers se rapprochent du groupe ouvrier par les origines sociales (de la classe ouvrière), par le niveau de formation (53 % sont au maximum diplômés de l'enseignement secondaire moyen), par le lieu de résidence (peu habitent la ville de Liège), par la proportion d'étrangers (25 %, surtout Italiens), par l'appartenance syndicale (environ 70 % à la FGTB), par leur horaire (45 % en pauses). Cela s'explique bien évidemment par le fait qu'ils sont pour la plupart passés contremaîtres après dix ans d'ancienneté comme ouvriers. Ils se distinguent toutefois des ouvriers par le niveau de salaire et sa stabilité, ainsi que d'autres éléments qui y sont liés (faible taux d'activité des épouses, fréquentation épisodique de bons restaurants, etc.). Les employés sont quant à eux plus distants du monde ouvrier, bien que certains en soient issus (des techniciens), et plus diversifiés parce qu'ils regroupent des métiers très différents (1 214 administratifs, 345 techniciens – préparateurs, laborantins, informaticiens – et 84 dessinateurs). Plus de la moitié ne travaillent pas en usine mais dans des directions fonctionnelles. S'ils sont également tous syndiqués (environ 60 % au SETCa), très peu sont étrangers (7 %), et ils sont plus diplômés (plus de 60 % sont diplômés du secondaire supérieur). Si leur salaire est le plus souvent inférieur à celui des contremaîtres (notamment parce qu'ils font moins souvent les pauses), leur mode de vie est plus proche de celui des classes moyennes : ils ont moins d'enfants que les contremaîtres, le taux d'activité de leur épouse est deux fois plus important, ils pratiquent plus souvent des sports, etc.

En contraste, les cadres (485 personnes, presque tous des hommes) ont une origine sociale plus élevée (peu sont d'origine ouvrière), sont nettement plus diplômés (64 % sont diplômés du supérieur et 52 % sont ingénieurs) et très peu sont étrangers. Lorsqu'ils sont syndiqués, c'est le plus souvent dans un syndicat indépendant (Confédération nationale des cadres - CNC). Leurs salaires sont en moyenne deux fois plus élevés que ceux des employés et leurs modes de vie sont ceux des classes supérieures : ils résident nettement plus dans les quartiers résidentiels et bourgeois proches de Liège, le taux d'activité des épouses est faible, ils ont en moyenne plus d'enfants que les employés et pratiquent des sports comme le tennis, le jogging ou le ski<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> M. Capron, « Cockerill Sambre, de la fusion à la "privatisation" 1981-1989 », *Courrier hebdomadaire* du CRISP, n°1253-1254, 1989 ; C. Lomba, *L'incertitude stratégique au quotidien : trajectoire d'entreprise et pratiques de travail. Le cas de l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre*, Thèse de sociologie, EHESS, 2001 ; R. Halleux, *Cockerill. Deux siècles de technologie*, Liège, Éd. du Perron, 2002.

<sup>4</sup> Archives privées de Luc et Jean-Pierre Dardenne, Dossier de préparation au film *Je pense à vous*, Ministère des Affaires sociales, *Profils micro-sociologiques*, 4 janvier 1983.

<sup>5</sup> À la fin des années 1990, plus de 70 % des barémisés (1 525 personnes, contremaîtres compris) sont diplômés de l'enseignement secondaire supérieur et même 32 % de l'enseignement supérieur, 87 % sont Belges, et le taux de féminisation est toujours faible (15 %, exclusivement des employées administratives). Les cadres sont à 90 % diplômés du supérieur, à 95 % Belges, et peu féminisés (10 % de femmes).

## 1. Former des organisateurs nouveaux plutôt que des techniciens

La formation des organisateurs n'est pas apparue avec la crise des années 1970. Cockerill-Ougrée a mis en place dès les années 1960 des programmes de formation assez importants (24 jours) pour les cadres supérieurs et les contremaîtres afin de les sensibiliser à la psychologie et aux problèmes économiques<sup>6</sup>. Toutefois, après 1975, cette problématique devient un axe prioritaire de ce qui est présenté comme une modernisation de l'entreprise. Il s'agit de modifier radicalement les manières de faire de l'encadrement jugées dépassées et responsables des très mauvais résultats de l'entreprise. Ce programme est porté par Julien Charlier, devenu directeur général de Cockerill à la demande des représentants de la Société générale de Belgique. Contrairement à ses prédécesseurs, il ne connaît pas les techniques sidérurgiques, il n'est pas ingénieur mais diplômé de management (*Master of Business Administration* à l'université de Chicago) et a fait sa carrière en partie aux États-Unis à la General Electric.

Il écarte rapidement l'ancienne direction et s'entoure de cadres extérieurs à l'entreprise et de cadres internes qui ont bénéficié d'une promotion importante contrastant avec la promotion à l'ancienneté en vigueur jusqu'alors. Pour contrer le pouvoir des directeurs d'usine, « trop peu imprégnés de l'esprit d'entreprise »<sup>7</sup>, il plébiscite la mobilité des cadres et « la décentralisation contrôlée » comme on la pratiquait à la General Electric<sup>8</sup>. À cela s'ajoute une campagne d'information interne et externe qui dresse un bilan particulièrement sombre de Cockerill en soulignant les mauvaises performances de l'entreprise. La direction y insiste sur le caractère dépassé des pratiques de gestion du personnel par l'encadrement comme on peut le lire dans cette plaquette<sup>9</sup> distribuée dans la région de Liège :

« Installé dans un château des Princes-Évêques de Liège, Cockerill donnait de lui une image patinée... toute de sagesse, de prudence et de continuité. Dans un monde d'ingénieurs et de comptables, certaines fonctions s'étaient particulièrement développées ; la technique dominait. D'autres fonctions étaient inexistantes ou pauvres : planification, information, contrôle interne, contrôle des filiales... Une importante administration centralisée, fruit des fusions antérieures, commandait l'ensemble. Elle mêlait aux fonctions de direction des fonctions d'exécution. Elle était dès lors encombrée par des préoccupations à court terme. De plus les échelons s'étaient multipliés, les circuits de décisions allongés [...]. En période de croissance facile, le système voilait ses faiblesses. Mais, dès lors que les circonstances ont exigé combativité, esprit d'entreprise et rapidité de décision, la lourdeur de l'ensemble a fait basculer le destin. Après la quiétude, la tourmente. »

Et pour pallier le déficit de formation des cadres, J. Charlier entend « constituer l'École liégeoise de management, filiale de Cockerill. Ce sera une *business school* américaine pratiquement que nous allons installer au sein de Cockerill »<sup>10</sup>. Elle est créée en 1977 et accueille des cadres de Cockerill et d'autres entreprises wallonnes. Les enseignements sont consacrés au management général, aux langues étrangères, à des séminaires spécialisés et à la lecture rapide. De la fin des années 1970 à 1980, tous les cadres sont formés durant 6 à 7 jours au management et 90 d'entre eux, « les cadres dont on considérait qu'ils avaient un potentiel d'évolution »<sup>11</sup>, accèdent aux cours dispensés à l'école (65 jours de formation).



Première page d'un article consacré à la saison 1965-1966 du Centre de formation Cockerill-Ougrée paru dans *Cockerill-Ougrée : journal d'information bimestriel*, n° 146, juin 1965.

Collections du CHST-ULg

<sup>6</sup> *Bulletin d'information à la maîtrise*, Cockerill-Ougrée, décembre 1965, n°9.

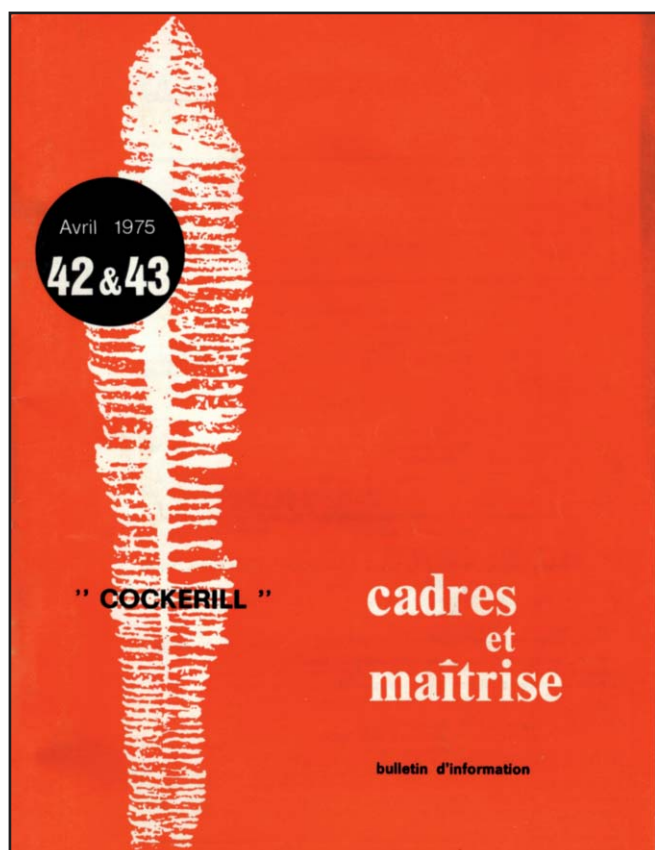
<sup>7</sup> *Le Nouveau Cockerill*, n° 191, octobre 1976.

<sup>8</sup> *Lettre de la direction*, (publication de Cockerill), 13 novembre 1980.

<sup>9</sup> *Le Défi pour un nouveau Cockerill*, Seraing, février 1977, p. 12-13.

<sup>10</sup> Archives privées Marcel Baiwir, Enregistrement sonore du conseil d'entreprise de Cockerill, 22 juin 1977.

<sup>11</sup> Jean Lecomte (ancien directeur général adjoint de Cockerill Sambre), Entretien avec Cédric Lomba, février 2000.



Au début des années 1970, Cockerill fait paraître un périodique destiné aux cadres de ses usines, intitulé « Cockerill ». *Cadres et maîtrises : bulletin d'information*. Ici, le n°42-43 d'avril 1975. Collections du CHST-ULg

d'aucune connaissance de l'outil. Les cadres et la maîtrise, critiqués par la direction, n'en n'ont plus que le nom. »<sup>14</sup> Ces propos sont d'ailleurs relayés par des représentants syndicaux :

« Si j'étais un universitaire, un vieux cadre de Cockerill qui a consacré toute ma vie comme il y en a ici en face de moi, je me sentirais honteux des propos que vous tenez à leur égard. Vous les prenez pour quoi ces gens qui ont fait des études et qui ont fait Cockerill avec nous<sup>15</sup>. »

Une partie des cadres inférieurs se montrent aussi très réticents face à ces mesures. C'est par exemple le cas d'un ancien chef de bureau qui a refusé énergiquement de suivre une formation de gestion à l'usine Monsavon en prétextant qu'il ne comprend pas « qu'on nous envoie apprendre à fabriquer de l'acier chez des marchands de savon » et il ajoute :

« l'emmerdant pour nous, c'étaient les séminaires.  
- Vous étiez obligés d'y assister ?  
- Oui, mais les psychologues, oh là là ! [mouvements de dépit], mon dieu, mon dieu ! C'était épouvantable d'aller perdre son temps à ça. Parce qu'il fallait connaître ses gens. [...] Un cadre, je vais prendre un chef de bureau, pour commander faut savoir faire le travail. [...] Il fallait connaître les gens aussi, il fallait connaître ce qui se passe chez eux. [...] C'est ça la psychologie, tu comprends. »<sup>16</sup>

<sup>12</sup> L. Boltanski, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, 1982.

<sup>13</sup> Voir M. Villette, *L'homme qui croyait au management*, Paris, Seuil, 1988.

<sup>14</sup> Archives privées André Cools, Cockerill, *Message d'un groupe de prépensionnés forcés à ceux qui luttent encore pour l'avenir de Cockerill*, 2 p.

<sup>15</sup> Archives privées Marcel Baiwir, Enregistrement sonore du conseil d'entreprise de Cockerill, 22 juin 1977. Il s'agit probablement d'une intervention de Marcel Baiwir (vice-président CMB du comité d'usine de Cockerill).

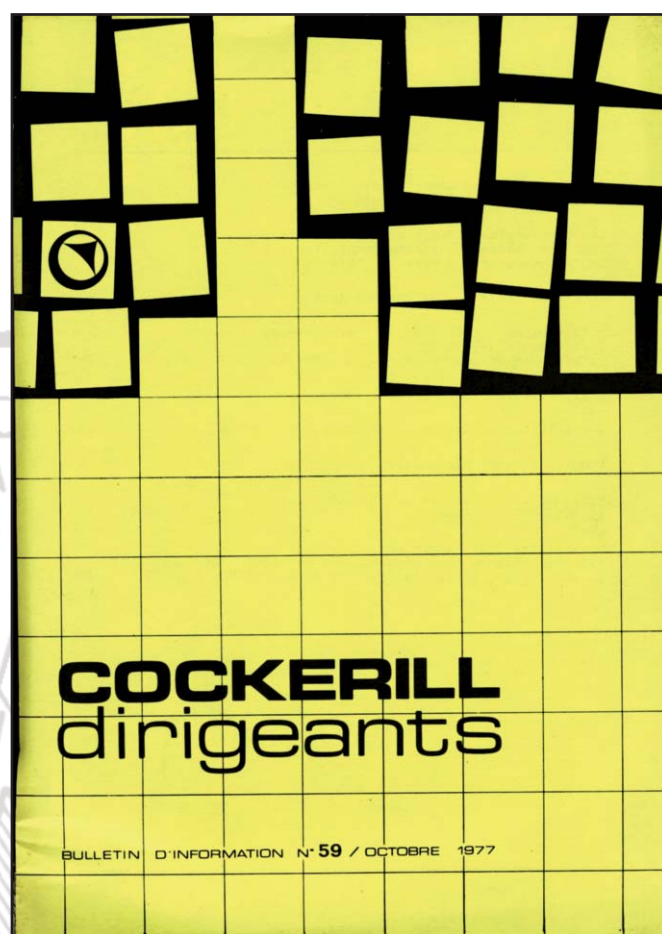
<sup>16</sup> Gilbert Simon (nom d'emprunt ; ancien chef de bureau administratif), Entretien avec Cédric Lomba, janvier 2000.

Plus généralement, ce type de critique à l'égard des formations jugées décalées est porté notamment par des employés et contremaîtres peu diplômés fondant leur savoir-faire sur l'expérience et les relations directes avec les subordonnés. D'autres ont été plus réceptifs, en particulier les ingénieurs qui ont de plus en plus complété leur diplôme technique par une formation en management (administration des affaires, MBA, etc.) avant d'être recrutés. Mais c'est vrai aussi pour des contremaîtres ou des techniciens, parfois diplômés du supérieur, qui ont pu y trouver des instruments pour gérer les conflits, pour accompagner les discussions avec les organisations syndicales de salariés, ou encore pour préparer les nouvelles formes d'évaluation individuelle comme les entretiens annuels. Mais plus souvent, c'est l'indifférence qui prédomine. Ces formations sont parfois oubliées, souvent confondues, elles laissent au final assez peu de traces dans l'esprit des cadres et des employés. Cela ne veut pas dire qu'elles n'ont pas eu d'effets, ne serait-ce que dans les rencontres qu'elles ont autorisées en faisant côtoyer le personnel de Cockerill avec celui d'autres secteurs où les organisations syndicales étaient moins présentes. Il reste qu'ils évoquent plus précisément les acquis des formations techniques qu'ils ont reçus, souvent pointues, plutôt que ces formations vues parfois comme un passage obligé ou récréatif.

## 2. Dépasser les frontières hiérarchiques et transmettre les savoir-faire

Le second grand axe d'intervention en matière de gestion du personnel, lié au premier puisqu'il est l'objet de formations, est celui des techniques dites « participatives » qui visent, officiellement, à dépasser les frontières hiérarchiques, considérées comme archaïques, au profit de structures qui permettent de recueillir le point de vue des différentes catégories de travailleurs et de les faire dialoguer entre-elles. À la fin des années 1970, la direction de Cockerill met en place, à la demande du ministère des Affaires économiques, une démarche appelée « AVO/AVS » (analyse de la valeur des opérations/analyse de la valeur des services) afin d'augmenter la productivité. Cette technique, développée par le consultant international McKinsey, est extrêmement formalisée : le chef de l'équipe analysée contrôle les opérations avec l'équipe d'analyse, une unité comporte 8 à 30 postes de travail et l'analyse d'une unité dure 4 semaines. Enfin, les cadres des équipes d'analyse s'entretiennent individuellement avec l'ensemble du personnel pour recueillir des propositions de modifications techniques ou managériales. C'est la première fois que l'on utilise une méthode *systématique* de recueil de l'avis du personnel de base ; méthode qui fait l'objet à l'époque d'un engouement dans les théories du management<sup>17</sup> et dont s'inspire le directeur du personnel de Cockerill<sup>18</sup>.

Sur le plan des résultats, les perspectives de réduction des coûts sont considérables. Le comité de pilotage de l'opération A.V.S. estime que les propositions permettent de réduire de 25 % la charge de travail, immédiatement traduits en diminution de l'emploi. Aussi, les organisations syndicales obtiennent-elles l'arrêt de la démarche<sup>19</sup>. Toutefois, certains cadres ont été séduits par l'expérience tout en regrettant son caractère temporaire (8 mois)<sup>20</sup>. Ils poursuivent alors des démarches analogues après des voyages effectués dans des usines sidérurgiques japonaises. Ils en ramènent l'idée des



Cockerill publie également à partir de 1972 un bulletin d'information mensuel destiné aux dirigeants, *Cockerill dirigeants*, qui traite de questions économiques ou de gestion et fait la liste des divers séminaires et des cadres qui y assistent. Ici, le n° 59 d'octobre 1977.  
Collections du CHST-ULg

<sup>17</sup> Voir D. Martin, *Démocratie industrielle : la participation directe dans les entreprises*, Paris, PUF, 1994, p. 69-78.

<sup>18</sup> Léon Houard, Entretien avec Cédric Lomba, septembre 1999.

<sup>19</sup> *Le Nouveau Cockerill*, n° 243, novembre 1979.

<sup>20</sup> Jean-Marie Hinant (cadre responsable de démarches AVO-AVS et du management participatif), Entretien avec Cédric Lomba, mai 1996.

cercles de qualité, petits groupes temporaires composés de travailleurs et de cadres pour redresser la marche de l'outil, améliorer la qualité du produit et réduire les coûts de production. Ces groupes se réunissent une fois par mois pendant plusieurs mois pour remédier à des problèmes en suivant une procédure standardisée et très formalisée<sup>21</sup>. Cette initiative est également arrêtée devant l'opposition de la FGTB à la création de cercles de qualité dans les entreprises wallonnes. Mais, la démarche est relancée en 1985 après la mise en place d'une nouvelle direction (Jean Gandois et Philippe Delaunois) par le gouvernement. Cette fois, après plusieurs années de restructurations, les organisations syndicales ne rejettent pas officiellement le projet pour autant qu'il respecte le volontariat et le respect du travail des élus<sup>22</sup>. Plus encore, le SETCa estime que les cercles de qualité « devraient permettre une plus grande responsabilisation du personnel. Les travailleurs devraient pouvoir y trouver une considération et une satisfaction plus importantes dans leur travail »<sup>23</sup>. La démarche se développe donc dans un contexte économique plus favorable au marché de l'acier à la fin des années 1980 : en 1990, Cockerill compte près de 300 cercles, soit 20 % du personnel (70 % d'ouvriers, 20 % d'employés et 10 % de cadres<sup>24</sup>). À ce moment, la technique sociale fait l'objet d'une intense communication dans un journal interne, dans des brochures ou des conventions qui réunissent plusieurs jours des centaines de personnes. C'est l'âge d'or de la participation et celui des profits retrouvés.

À la suite, les cercles perdront de leur vitalité, mais seront remplacés par d'autres groupes de travail ou des groupes projets (comme les équipes de modules pilotées par des « *change leaders* de la *Progress Academy* » en 2009) et une multitude de concours internes ou internationaux (comme le « *Challenge Plan d'Action Qualité* » ou encore « *les Performance Excellence Awards* » après 2006). Ces technologies ont plusieurs points communs. D'abord, elles sont relancées avec chaque nouveau plan de réorganisation, qui est bien souvent un plan de restructuration. Ensuite, elles visent à augmenter la productivité et à transmettre les savoir-faire alors que les plus anciens quittent l'entreprise par prépension, elles cherchent à dépasser les frontières entre groupes (entre ouvriers-employés et cadres, entre ateliers, entre services, etc.), elles s'accompagnent de modes opératoires standards très stricts qui limitent considérablement les questions traitées par ces groupes et les réponses apportées, et le dernier mot appartient toujours à l'encadrement.

Quelles conclusions en tirer ? Pour les organisations syndicales, il est difficile de se positionner devant de telles technologies sociales qui visent, au moins officiellement, à recueillir le point de vue de ceux qui ont longtemps été ignorés, ainsi qu'à atténuer les relations de domination usinière. Pour les personnels, si certains y sont allés sans conviction ou pour se faire remarquer par la hiérarchie, d'autres, nombreux, s'y sont investis pour faire valoir leurs connaissances et leurs opinions. Et l'on ne peut évacuer que ces formations et ces groupes aient eu un réel effet sur les modes de relations entre organisateurs et organisés, très variables selon les caractéristiques des uns et des autres et selon les histoires sociales de chaque usine. Mais dans l'ensemble, ces technologies sociales semblent de plus en plus déconnectées des terrains auxquels elles s'appliquent par leur rigidité procédurale (procédures standardisées importées de consultants) et leur vocabulaire abscond (en anglais le plus souvent). Ensuite, et surtout, de nombreux travailleurs, voire des cadres, se montrent de plus en plus sceptiques devant ce qu'il faut appeler « un marché de la technologie managériale ». Cockerill a ainsi importé, voire acheté, la plupart des modes gestionnaires, ce qui n'a pas empêché le démantèlement progressif des usines. Et si les rigidités hiérarchiques se sont assouplies en période de croissance, elles se sont systématiquement raffermies lors des retournements de conjoncture et des fermetures d'usines qui les accompagnent. Dans ces moments, la domination hiérarchique reprend ses droits et les travailleurs redeviennent, pour les organisateurs, des sources de coûts. Il y a dès lors un risque pour les organisations syndicales à soutenir ces dispositifs. Il demeure toutefois que si les problématiques d'emploi sont au cœur des préoccupations premières en période de restructuration, la question difficile du travail, de sa qualité et de sa division, mériterait d'être davantage traitée, en particulier pour des catégories peu visibles dans l'industrie comme les employés.

<sup>21</sup> Le problème est divisé en étapes (choix du problème, la cause, la solution, la mise en œuvre, le suivi) où l'on applique des procédures prédéfinies (chasse aux idées, règles des « M », diagrammes de Pareto, votes, etc.).

<sup>22</sup> D. Horman, « Syndicalisme et management participatif », *Courrier hebdomadaire* du CRISP, n° 1342-1343, 1991.

<sup>23</sup> Archives SETCa Ferlatil, *Communiqué de la délégation syndicale SETCa-FGTB de Cockerill-Sambre Liège*, 27 novembre 1985.

<sup>24</sup> Les employés, les techniciens et les cadres sont surtout actifs dans les cercles répondant à des problèmes définis par l'encadrement.