CRISE ET NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL

par

Gilles MARGIRIER*

Dans le contexte de crise durable, les économies capitalistes se trouvent aujourd'hui confrontées à un ensemble de mutations. Parmi cet ensemble, nous évoquerons seulement le champ de transformation dans lequel ce texte s'inscrit : la transformation des procès de travail due à l'introduction de nouvelles technologies.

En confisquant aux systèmes homme-machines actuels les réseaux d'information existants et en les développant à une puissance très supérieure grâce à l'informatique, en transférant à la machine grâce à l'automatisation et la robotisation les dépenses humaines d'énergie jusque-là requises, les nouvelles technologies bouleversent le paysage ergonomique mais aussi sociologique actuel.

En parallèle aux nouvelles technologies, de nouveaux rapports de travail vont se dessiner plus ou moins rapidement et contribueront à la définition d'un nouveau rapport salarial. Leurs formes précises seront établies dans les luttes entre classes sociales, portées par les aspirations et les transformations sociologiques du salariat d'une part, la logique marchande et du profit d'autre part.

L'organisation du travail est une composante essentielle de ces rapports de travail. Elle est elle-même un enjeu social. Pour les travailleurs, elle conditionne en partie leur mode de vie par ce qu'elle véhicule en matière de *créativité, de conditions de travail, de rémunérations et donc d'identité individuelle et collective.* Pour les détenteurs des moyens de production, elle pose une double question : celle du *pouvoir* dans l'entreprise via la définition d'une hiérarchie, par le plus ou moins grand partage du savoir et de l'autorité ; celle du *profit,* via les gains de productivité qu'elle est à même de générer.

Sans être unanimes sur son importance dans la crise générale du système, la majorité des observateurs s'accordent à dire que l'organisation du travail telle qu'elle a existé est aujourd'hui un vecteur de crise et que les principes tayloriens et fordiens, largement hégémoniques entre la crise des années trente et nos jours sont devenus inopérants dans le cadre actuel des pays industrialisés [2], [12]. Dans ce contexte, il n'est pas inintéressant de se pencher sur les innovations sociales qui ont lieu en la matière :

– Dans la plupart des pays industrialisés, se développe à l'instar du modèle japonais, la pratique des « Cercles de Qualité » ;

– En France, la loi sur les droits nouveaux des travailleurs met en place des « Groupes d'Expression des Salariés ».

Si ces derniers sont de création trop récente pour produire des effets observables, les cercles de qualité sont désormais assez répandus et connaissent une expansion assez forte (1). Les lignes qui suivent, prenant appui sur une enquête concernant leur fonctionnement menée auprès d'un certain nombre d'entreprises (voir encadré sur les principales caractéristiques des entreprises) s'interrogent sur les *inflexions observables en matière d'organisation du travail.* La question qui est posée est la suivante : *Une nouvelle organisation du travail est elle en train de naître, comme alternative au taylorisme ?* Si l'on admet que ce dernier a constitué une véritable révolution, on peut à nouveau poser la question : « Réforme ou Révolution dans

* Chercheur à l'Institut de recherche économique et de planification du développement, Grenoble.

** Les numéros entre crochets [ ] renvoient aux travaux répertoriés dans la bibliographie.

(1) Pour une présentation, voir RAVELEAU (1983) et la revue éditée par l'Association Française pour les Cercles de Qualité (AFCERQ). Voir également l'USINE NOUVELLE [50] et SERIEYX [44].

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES ENQUÊTÉES

Branche industrielle de l'entreprise	Type d'activité de l'établissement	Effectifs de l'établissement	Date de lancement de l'idée Cercle de qualité	Date de lancement des premiers cercles de qualité (nb des CQ)	Nombre de cercles de qualité en juin 1983	Extension prévue	Extension réalisée début 1984
Mat. électr. profession.	Montage, entretien, réparation	160	Fin 1981, début 1982	Avril 1982	6	10 en nov. 1983	11
Ind. papier et carton	Production	750		Nov. 1982 (1)	2	7 sans précision de date	0
Mat. électr. profession.	Montage	900	Début 1980		4	1 était en cours de constitution lors de l'enquête	10
Parachimie, Pharmacie	Condition-nement	200		Oct. 1980 (1)	4		
Const. mécanique	Étude et fabricat. d'équip. hydrauli-que, nucléaire	2 000	Juin 1981	Oct. 1983	0		6
Mat. électr. profession.	Montage d'ap. mécaniques et électriques	450	1981	Avril 1983 (2)	3		8
Const. véh. automobile et autres mat. transp. terrestre	Montage et assemblage à la chaîne	1 500	Début 1981	Fin 1981 (3)	6 en fonction. 11 ont été créés	20 à 25 fin 1983	9
Const. véh. automobile et autres mat. transp. terrestre	Fonderie de petite et moyenne série	1 500	Mi 1981	Oct. 1982 (1)	3	10 au printemps 1984	17
Industrie textile	Production d'articles de grande consommation	320	1980	1980 (2)	5 en fonction. 9 ont été créés		
Minerais et métaux non ferreux	Processus de prod. semi-continu	6 200	1981	1982			

L'IREP-Développement de GRENOBLE et l'Équipe des Changements Technologiques de LYON ont mené en commun une enquête auprès de 10 établissements, situés pour la plupart dans la région Rhône-Alpes, ayant mis en place des Cercles de Qualité.

L'enquête s'est déroulée par entretiens auprès des responsables de leur mise en place (Direction du Personnel, Direction des Affaires Sociales) et auprès des sections syndicales en présence dans certains cas,de participants aux Cercles de Qualité.

Les résultats sont exposés dans : « Cercles de Qualité et transformation du procès de travail industriel » deux volumes, Ronéotés, IREP-Développement, mai 1984.

Une synthèse a été présentée au cours du Colloque : « Innovations Techniques, Innovations Sociales » organisé en juin 1984 par le Centre de Prospective et d'Évaluation du Ministère de l'Industrie et de la Recherche.

l'organisation du travail ? » La réponse sera plus nuancée. Elle entend laisser le débat ouvert tout en le dégageant des arguments idéologiques qui inévitablement l'accompagnent comme ils ont accompagné les débats sur les précédentes formes d'organisation du travail. Tenter d'y répondre suppose *d'une part de mesurer l'impact des formes nouvelles et d'autre part d'examiner les conditions de leur diffusion à la lumière de ce que l'on sait sur la naissance du taylorisme.* Les deux démarches seront menées simultanément en s'appuyant sur les observations empiriques que l'on a pu faire en entreprise et sur les travaux historiques en la matière.

La connaissance de la diffusion de l'organisation tayloriste-fordiste, si elle reste fragmentaire a néanmoins progressé récemment. Des rencontres fructueuses entre historiens et économistes ont eu lieu qui ont permis, à la lumière des faits, d'amorcer, parmi les économistes, une réflexion sur la naissance et la diffusion d'un nouveau mode d'organisation du travail (2).

Dans un texte récent, BOYER [9] reprend les acquis des historiens et dans un essai de synthèse, dégage, au vu de l'introduction du taylorisme, quelques principes guidant l'apparition d'une nouvelle organisation du travail. Peut-on intégrer les faits actuels ou récents dans la perception du mouvement de l'Histoire ? Ceci suppose d'ajouter aux enseignements de celle-ci sur le passé et au maniement des concepts, la connaissance concrète des transformations en cours dans les entreprises. Il faut ensuite replacer ces observations dans une perspective historique et donc tenter de discerner celles qui peuvent être significatives d'un changement important et celles qui resteront faits de conjoncture. L'absence du recul que confère le temps est un handicap certain rendant l'interprétation plus aléatoire. Il semble cependant enrichissant que la connaissance théorique de la façon dont s'impose un mode d'organisation puisse se développer en prenant appui à la fois sur les faits passés – le taylorisme fordisme dont on sait maintenant qu'il a bien constitué un mode d'organisation de la production – et sur les faits récents – des éléments épars qui prennent ou ne prennent pas corps. Les lignes qui suivent n'avanceront que modestement sur cette piste et ont avant tout pour objectif de contribuer au débat. Celui-ci, ouvert il y a quelques années avec l'apparition de ce qui a été appelé les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail [46], [5], [42] s'était par la suite refermé. Les innovations sociales en cours sont peut-être l'occasion de le réouvrir.

Certains ne verront dans les innovations patronales actuelles que des habits neufs pour un taylorisme défraîchi et à bout de souffle. L'engouement suscité chez les chercheurs par les nouvelles formes d'organisation du travail a été déçu par leur extension limitée. Enrichissement et élargissement des tâches, groupes semi-autonomes, toutes formes nées au début des années soixante dix ne se sont pas propagées massivement. L'habile marketing patronal, qui a accompagné chaque fois une initiative nouvelle, laisse maintenant sceptique, de même que l'apparition successive de « théories X, Y, Z... » (3) peut prêter à sourire.

A l'impatience compréhensible de certains face à la persistance d'un système mutilant de division du travail, il faut cependant substituer *l'analyse des facteurs susceptibles de freiner ou d'accélérer la diffusion d'un nouveau mode d'organisation.* Ces facteurs sont de deux ordres :

– certains renvoient aux acteurs sociaux dans l'entreprise, à leur attitude plus ou moins volontariste, au degré de conflictualité qu'ils entretiennent sur la question de l'organisation du travail ;

– d'autres renvoient au contexte économique et social : la crise a pour effet de tendre les relations entre les variables du système et la recherche de nouveaux degrés de liberté peut passer par une inflexion de l'organisation du travail.

La mise en parallèle de la diffusion du taylorisme et des initiatives actuelles est intéressante. *Elle permet de noter convergences et divergences entre les faits et pratiques des deux époques d'une part, de mieux prendre la mesure du temps nécessaire pour qu'une forme d'organisation du travail devienne hégémonique d'autre part.* C'est ce que l'on s'efforce de mettre en évidence en comparant une organisation du travail – définie sur la base des principes établis par Taylor, puis Ford – à une autre (?) – caractérisée par l'enrichissement des tâches et les Cercles de Qualité –.

I. LA TRANSFORMATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES CONTRADICTIONS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

1) Les hésitations patronales

Le taylorisme ne s'est pas imposé spontanément comme système efficace. Au contraire, les entrepreneurs hésitaient à l'adopter, à engager les dépenses nécessaires à sa mise en place, à risquer des conflits avec leur main-d'œuvre. On retrouve aujourd'hui ces mêmes hésitations, les enquêtes que nous avons faites en entreprise, sur l'introduction des cercles de qualité font ressortir les mêmes réticences patronales face aux propositions des promoteurs. Yves COHEN [11] souligne, dans son étude sur Ernest MATTERN qui introduisit le taylorisme chez PEUGEOT que « la mise en place réussie de l'ensemble de ces systèmes avait rencontré à chaque instant la mauvaise volonté, le scepticisme, les craintes du personnel ouvrier, de la maîtrise, des dirigeants ». Aimée MOUTET [40] fait sur l'introduction du taylorisme la même remarque : « Les industriels craignent toujours que le taylorisme n'entraîne des dépenses excessives pour un profit trop lointain, sinon incertain ». Seul, peut-être A. CITROEN croit fermement aux méthodes tayloriennes et déborde d'enthousiasme (SCHWEITZER, [43]).

---

(2) Colloque International sur le Taylorisme. Tenu à l'Université de Paris XIII, 2-4 mai 1983.

(3) La « Théorie X » (MAC GRÉGOR (1960), cité par WISNER [52] caractérise la relation naturelle de l'homme au travail comme une relation de rejet qui doit amener la contrainte, le contrôle. Dans le « modèle Y », l'individu recherche les responsabilités ; lui en confier l'incitera à développer sa créativité. Dans la « théorie Z » (OUCHY, (1982), c'est le modèle japonais d'organisation de l'entreprise qui est proposé aux sociétés occidentales comme modèle le plus efficient.

Le parallèle est assez frappant avec les propos tenus aujourd'hui par le responsable de la mise en place de cercles de qualité dans une grande entreprise de la mécanique que nous avons interrogé. Il s'agit pour lui « de convaincre la hiérarchie que les sommes engagées ne sont pas gaspillées », d'obtenir de la part des membres du bureau d'étude (tous puissants dans l'entreprise par l'importance du savoir qu'ils détiennent compte tenu de la technicité du produit) au moins une neutralité bienveillante, de ne pas susciter l'hostilité des syndicats ».

De la même façon, MOUTET exprime dans son étude [39] sur les origines du système de Taylor en France le peu d'intérêt immédiat des patrons pour ce système, en notant que « les patrons s'intéressaient beaucoup plus aux machines qu'à un système pour lequel ils n'avaient que méfiance. Leur but étant d'obtenir l'abaissement des prix de revient, ils se fiaient beaucoup plus que cela à un investissement dont le résultat se matérialisait sous leurs yeux : une machine, dont les bénéfices étaient prévisibles, qu'à ce système de Taylor, qu'ils connaissaient plus ou moins, et comprenaient plus mal encore ». Cette idéologie « techniciste », la croyance que seule la technologie peut abaisser les coûts et augmenter la productivité est toujours présente et donc freine la diffusion d'une nouvelle organisation du travail. Les résultats de l'enquête menée par DURAND et DUBOIS [19] sur les politiques patronales d'innovation insistent sur le fait que « le choix du procédé reste essentiellement technologique et économique. *L'aspect organisation du travail n'entre pratiquement jamais en compte dans ce choix.* » Hésitations, timidité et un certain scepticisme ralentissent donc aujourd'hui comme hier la diffusion d'un mode d'organisation du travail.

2) Les attitudes ouvrières et syndicales

Les positions ouvrières et syndicales sont naturellement assez différentes vis-à-vis de l'introduction du taylorisme d'une part, vis-à-vis de l'enrichissement des tâches et des cercles de qualité d'autre part. Ces dernières formules sont en effet à priori assez favorables aux travailleurs. Ceci mérite certes d'être nuancé mais il est clair que ces formes modernes n'ont pas conduit à des refus et des grèves. Au contraire, introduits vers 1910-1911, les principes tayloriens avaient donné lieu à des conflits notamment entre 1915 et 1917 (LAUX [30]). Toutefois, il apparaît que c'est moins l'organisation du travail en elle même qui était en cause que les salaires. « Les ouvriers n'ont pas refusé des méthodes de production à haut rendement lorsqu'elles leur permettaient, comme c'est le cas à partir de 1917, d'accroître leurs salaires [même si] les préventions à l'égard du chronométrage n'en restaient pas moins très fortes » (MOUTET [40]). Plus tard, dans l'entre deux guerres, le débat sur la « rationalisation » et l'introduction des chaînes de montage n'a certes pas donné lieu à une convergence de vue ouvrière sur la question et des grèves ont éclaté également contre le fordisme, mais il semble bien qu'au nom de la Science et de la marche accélérée vers le socialisme par la libération des forces productives », la majorité l'ait accepté. C'est en tout cas l'opinion de RIBEILL [41] au terme d'une analyse fine des positions syndicales sur la question pour la période 1926-1932. De la même façon, SCHWEITZER [43] note très explicitement à propos de CITROEN que : « du côté ouvrier, le souci du maintien du salaire était, semble-t-il, le seul déterminant, qu'il s'agisse de se mettre en grève pour refuser sa diminution réelle ou relative (1924,1933) ou de refuser la grève pour préserver son taux (Clichy, 1927). Les progressions et raffinements de l'Organisation Scientifique du Travail n'ont pas été combattus pour eux-mêmes... ».

Cette acceptation des rendements en échange des hausses de salaire, cette volonté de s'en tenir aux aspects sociaux de l'organisation du travail (4), cette stricte orthodoxie qui induit la croyance en la nécessité de développer à tout prix les forces productives (5) sont les prémisses significatifs de ce qui caractérisera le régime d'accumulation dominant entre 1950 et 1970. Les salariés et leurs organisations laisseront le champ libre au patronat pour l'organisation du travail et négocieront en contrepartie des hausses de salaire (6).

L'analyse des positions actuelles sur le même problème est intéressante car si l'on s'en tient aux enseignements du passé tels qu'on vient de les noter, c'est à travers elles que l'on pourra déceler les linéaments d'un régime d'accumulation à venir.

Y a-t-il un changement d'attitude des travailleurs et de leurs organisations vis-à-vis de l'organisation du travail ? Quelles sont leurs positions vis-à-vis des innovations patronales en la matière ? Une réponse précise est difficile et il faut distinguer positions officielles confédérales et positions de syndicats d'entreprise.

Au niveau confédéral, il est clair que les luttes ouvrières des années 70 ont influé sur les positions. La dénonciation du taylorisme, de la condition d'O.S. est le fait aussi bien de la C.G.T. que de la C.F.D.T. Compte tenu de cela une sensibilité plus grande s'est manifestée aux nouvelles formes d'organisation du travail (BORZEIX) [6].

Si la position de la CGT est plus hésitante, celle de la CFDT met l'accent très tôt sur l'importance de l'enjeu. Selon BORZEIX [7], la CGT manifeste dans les années 70 « scepticisme et hostilité » alors que la CFDT est plus réceptive. Par la suite, les deux organisations s'accordent pour voir dans les formes nouvelles un progrès intéressant vis-à-vis du taylorisme même s'il reste bien insatisfaisant. Sur les cercles de

---

(4) « Entre les deux côtés de la question, le côté purement technique et le côté purement social, nous devons nous occuper avant tout et presque exclusivement du côté matériel. » (CGTU, 1927, citée par RIBEILL [41]).

(5) C'est la fameuse phrase du délégué de la Fédérétion CGTU des métaux assimilant l'introduction de la chaîne à la pluie qui tombe : « On ne peut pas plus empêcher le travail à la chaîne qu'on ne peut empêcher la pluie de tomber ». (RIBEILL, p. 6 [41]).

(6) On ne peut pas s'empêcher de citer cette phrase prononcée lors du Congrès Confédéral de la CGT en septembre 1931 et qui dès cette époque, trace remarquablement les contours du régime d'accumulation intensive : « Il convient de réclamer que toute augmentation de la productivité, consécutive à des innnovations techniques ou autres, doit amener immédiatement une réduction correspondante de la durée du travail et un relèvement adéquat du salaire réel. Ce relèvement des salaires réels est seul capable d'accroître le pouvoir d'achat des masses, créant ainsi les nouveaux débouchés indispensables à l'absorption de ce surplus de production » (cité par RIBEILL [41], BOYER [9] développe plus longuement ce point.

qualité, les organisations syndicales se sont peu exprimées. A notre connaissance, aucune position officielle n'a été adoptée et nous n'avons trouvé aucun texte confédéral les concernant, alors qu'une abondante littérature patronale existe en la matière. Quelles raisons à cela ? Le fléchissement de l'audience syndicale est sans doute une première cause importante de cette réserve (7). La deuxième raison est liée à la création parallèle d'une structure dans laquelle les syndicats fondent plus d'espoir : les groupes d'expression des salariés résultant des lois AUROUX.

Ce que l'on a pu observer au niveau des sections d'entreprise ne témoigne pas d'un élan massif du syndicat pour infléchir l'organisation du travail. Sans marquer un désintérêt, la position semble toutefois assez attentiste. BORZEIX [7] souligne que, nombreux sont encore les militants qui partagent le point de vue récemment exprimé par un militant cégétiste pour lequel « la production c'est l'affaire des patrons ; l'organisation du travail, c'est pas notre rayon ». Notre enquête a été l'occasion pour une section syndicale d'entreprise CFDT (d'une grande entreprise) de découvrir qu'il n'y avait aucune communauté de vue sur la question de l'organisation du travail entre ses membres. Certains tenaient un discours proche de celui évoqué ci-dessus, tandis que d'autres intériorisaient les contraintes de la firme et ses difficultés actuelles. Les premiers rejetaient l'idée de productivité, les seconds en faisaient un objectif à atteindre pour le maintien des emplois (8).

Dans d'autres entreprises enquêtées, le syndicat CGT suivait de près l'expérience cercles de qualité, certains de ses membres y participaient. Aucun mot d'ordre de boycott n'avait été donné de la part du syndicat traditionnellement le plus hostile a priori à toute initiative patronale. Ces constatations nous conduisent à être en plein accord avec BORZEIX [7] lorsqu'elle note « l'absence d'une stratégie claire (...) des sections syndicales d'entreprise en ce domaine (...). L'étiquette syndicale est loin d'être déterminante (...). Par ailleurs, les politiques syndicales ne sont ni plus homogènes, ni plus cohérentes que les positions affichées. Elles vont du soutien actif au projet de réorganisation à la dénonciation virulente et jusqu'au refus de travailler dans les nouvelles structures. Et ce pour des militants adhérant à une même centrale ».

Ces attitudes syndicales ont pour toile de fond un intérêt assez fort des salariés pour la pratique des cercles de qualité. Attrait du neuf, souhait d'échapper à son travail (les cercles de qualité donnent lieu de deux à quatre heures de réunion par mois) mais surtout désir d'exprimer son savoir, sont les principales motivations (9). Ceci constitue un atout pour le patronat qui profite de cet intérêt pour s'adresser aux salariés par-dessus la tête des syndicats. Dans tous les cas où l'entrepreneur a mis en place des réseaux efficaces de communication, les syndicats ont été soit éliminés, soit ne représentent que faiblement les travailleurs. Ceci pose une véritable question quant à l'efficacité des structures syndicales, leur attitude face à un management « moderne ». Le syndicat ne peut en effet se contenter de dénoncer les démarches intégratrices du patronat et se cantonner dans une attitude défensive sous peine de perdre sa représentativité. S'il peut seulement lancer des appels à la « conscience de classe » contre les attitudes patronales, il ne sera guère suivi. De ce point de vue, si la branche automobile a été le lieu privilégié de diffusion du taylorisme, peut-être est-il bon de chercher dans les nouvelles branches motrices de l'économie, la préfiguration des rapports sociaux futurs dans l'entreprise. L'exemple des grandes sociétés d'informatique est à explorer de plus près. La faiblesse des organisations syndicales en leur sein interroge le mouvement ouvrier.

3) La diffusion des nouveaux modes d'organisation

Les observations que nous avons faites en entreprise nous conduisent à noter qu'un important facteur de régulation concernant la diffusion d'une nouvelle organisation du travail réside dans les transferts de pouvoir qui l'accompagnent. Une fois surmontées les réticences patronales liées au coût de réorganisation qu'elle entraînait, la diffusion du taylorisme a été d'autant plus rapide qu'a été vaincue la résistance des ouvriers qualifiés, qui par leur savoir détenaient un véritable pouvoir sur la marche de l'entreprise, sur les décisions d'investissement, sur la réorganisation de la production (BILLAUDOT, RUFFIEUX, SOURD [4]). *C'est donc à la fois une logique de profit (« quels coûts de réorganisation pour quels bénéfices à en attendre ? ») et une logique de pouvoir (« se rendre maître de la conduite totale des affaires ») qui guident l'introduction du taylorisme* (11).

Cette dualité est toujours présente actuellement mais elle fonctionne de manière sensiblement différente. La logique de profit nécessite que l'on redonne aux opérateurs de l'autonomie dans leur travail. Les promoteurs patronaux des cercles de qualité sont assez clairs sur ce sujet, leurs discours éloquents. La critique du taylorisme avait amené nombre de chercheurs et de syndicalistes, à souligner les écarts existants entre travail théorique et travail prescrit ainsi que l'incapacité à déposséder le travailleur de son savoir (TROUSSIER, ROSANVALLON [47], LINHART [32], [33]). Cette critique est désormais largement reprise par le patronat qui voit, dans la valorisation de la créativité ouvrière, un instrument précieux de restauration de la productivité, de la compétitivité, en même temps qu'une forme d'organisation

---

(7) La nécessité d'une stratégie écocomique du syndicat est bien affirmée par BERTRAND [3] pour la CFDT. La position de la CGT est exprimée notamment dans la revue ISSUES, [28].

(8) Sur le syndicat et l'entreprise, voire l'intéressant numéro de « CFDT Aujourd'hui » : « l'Entreprise », n° 64, Nov.-Déc. 1983 [10].

(9) LINHART (1981) [31] a bien souligné la nécessité de nuancer « l'allergie du travail ». L'investissement dans le travail reste une valeur fortement présente.

(10) Pour une description du processus, voire FRIDENSON [24].

(11) DE GAUDEMAR [15] apparaît comme un pionnier dans l'analyse des logiques de pouvoir dans l'entreprise. Concernant la liaison entre objectifs de pouvoir et objectifs de valorisation, il note : « Car ce que nous apprend l'histoire, c'est peut être qu'il n'y a pas de modèle du « patron » : il y a un homme ou un collecif de direction, qui, tour à tour, ou simultanément, emprunte aux figures du despote asiatique, du père, du chef militaire ou religieux, du délégué ou du savant selon les exigences déterminées par ses objectifs productifs, en adaptant cette variabilité des rôles aux différentes conjonctures sociale ; le « bon » patron, le patron « efficace », c'est le personnage capable de cette mobilité des apparences et des formes d'excercice du pouvoir... »

moins conflictuelle donc bénéfique à la rentabilité (12). Nos observations en entreprise montrent qu'au sein même de cette logique de profit, les contradictions ne sont pas absentes. Ainsi la diffusion des cercles de qualité se heurte souvent à l'insuffisance de personnel d'encadrement, à la forte rotation des salariés sur les postes qui empêchent tout travail collectif suivi, aux changements d'orientation de la direction générale qui annulent les réalisations faites (13).

Ces contradictions sont toutefois secondaires par rapport à celle qui découle de la dualité des logiques guidant les décisions patronales. En effet, *cette restauration de l'autonomie ouvrière ne doit pas être coûteuse en pouvoir ou en tout cas il s'agit de mesurer bien précisément si ce qui est gagné en profit n'est pas plus que compensé par ce qui est perdu en contrôle de l'organisation.* L'audace des décideurs est variable selon les cas. Cette variabilité est le fait d'attitudes patronales plus ou moins ouvertes au changement organisationnel et surtout de l'appui qu'elles peuvent prendre sur un tissu social plus ou moins favorable. On peut en trouver une illustration dans la comparaison de l'organisation du travail en France et en Allemagne. Les travaux du LEST (MAURICE, SELLIER, SYLVESTRE [38]) ont montré qu'une logique de pouvoir moins affirmée en Allemagne qu'en France avait été largement bénéfique à la rentabilité des entreprises. Si l'Allemagne et le Japon ont constitué des exemples « en pointe », ils révèlent cependant par la même occasion les limites qu'introduit la dualité des logiques et ils ne peuvent servir que de modèles à *dépasser,* non à imiter. C'est dans ce cadre qu'une attitude offensive des salariés vis-à-vis de l'organisation du travail prend tout son sens.

Les changements seront d'autant plus longs que l'organisation taylorienne a multiplié les postes hiérarchiques, créant autant de pôles de résistance.

La catégorie la plus visée aujourd'hui par le développement des nouvelles méthodes de direction est celle des agents de maîtrise. Diminution de leur nombre et modifications de leurs fonctions sont à prévoir. Valoriser la créativité ouvrière suppose en effet un changement préalable de méthode de direction à ce niveau, l'autoritarisme et la transmission des ordres venus de plus haut devant faire place à l'organisation de la communication.

Cet affaiblissement (et transformation) d'un échelon hiérarchique, perçus désormais par les individus concernés eux-mêmes (USINE NOUVELLE [48], INTERSOCIAL [27]) est un enjeu social au même titre que le remplacement d'ouvriers qualifiés par des ouvriers non qualifiés lors de l'introduction du taylorisme. Il ne peut s'opérer qu'avec une certaine lenteur en raison des résistances que les individus concernés peuvent opposer au changement (14) et de la nécessité de former des individus à de nouveaux rôles. Certes la catégorie visée est quantitativement moins importante que ne l'était celle des ouvriers qualifiés mais les méthodes offertes pour le changement ne peuvent être aussi radicales. Lorsqu'en 1912, la grève contre le chronométrage échoue et que les ouvriers qualifiés furent licenciés, RENAULT déclarait : « En trois ou quatre mois, je remplacerai le bon noyau de ma Maison » (cité par HERON, [26]). A l'époque l'absence de codification juridique fluidifiait à l'extrême les mouvements de main-d'œuvre dans l'automobile. Il n'est, pour s'en convaincre qu'à regarder l'évolution des effectifs. Ceux de chez CITROEN par exemple (présentés par SCHWEITZER [43] étaient parfois presque doublés puis ramenés à leur niveau d'origine dans la même année : « On embauchait 1 500 ouvriers une semaine, on en renvoyait 1 000 quinze jours après » (MATTERN). Il en va évidemment très différemment aujourd'hui.

En outre, dans la situation présente, c'est l'édifice hiérarchique et plus précisément la base du commandement dans l'entreprise, le lien entre producteurs d'une part, dirigeants et concepteurs d'autre part, qui est affecté, d'où la nécessité d'une démarche prudente (15). Toutefois, la gravité de la crise permet de plus en plus de justifier les décisions arrêtées et de favoriser l'acceptation des changements.

II. L'INFLUENCE DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE SUR LA DIFFUSION D'UN NOUVEAU MODE D'ORGANISATION

1) Éléments de comparaison entre le taylorisme et les formes nouvelles

Le regard sur les expériences actuelles peut induire un certain scepticisme quant à l'existence de véritables changements dans l'organisation du travail. Jugeant ponctuellement les expériences, l'observateur est parfois déçu de ne pas y trouver les mutations radicales qu'il lui plairait de déceler tant il est vrai que l'économiste a besoin de faits marquants, de ruptures pouvant lui permettre de périodiser sans faillir l'histoire du capitalisme.

Le taylorisme est sur ce plan intellectuellement satisfaisant dans la mesure où il peut être daté précisément. D'abord, il s'est incarné dans un homme, un ouvrage, des conférences, des faits politiques même, puisque TAYLOR a dû comparaître devant une Commission d'enquête du Sénat Américain. TAYLOR est ensuite relayé peu de temps après par un autre personnage mythique, FORD, qui, lui aussi obsédé par le temps, introduit la chaîne comme prolongement de la division taylorienne des tâches. « Notre premier progrès dans le montage consiste à apporter le travail à

(12) « En effet, le potentiel d'informations et d'idées détenues par les salariés est immense et l'écoute de ceux-ci peut permettre à l'entreprise de parvenir non seulement à une organisation du travail plus conforme aux vœux des salariés, mais aussi à une gestion économique plus performante » (CNPF, les suites du rapport AUROUX, 1982). Voir également l'article de l'Usine Nouvelle intitulé éloquemment : « Ouvriers : une mine de créativité » [51].

(13) Ainsi dans une enteprise de matériel informatique, on nous a rapporté l'exemple d'une décision de sous-traitance d'une production intervenue le jour même de la réalisation finale d'une machine conçue par les salariés, permettant à la fois une amélioration des conditions de travail et des économies de temps substantielles.

(14) Certains dirigeants d'enreprise expriment abruptement ce changement : « on leur a demandé hier d'être des garde-chiourmes, on leur demande aujourd'hui d'être des profs de psycho ».

(15) Le rôle clé de la maîtrise dans l'organisation hiérarchique de l'entreprise se vérifie implicitement actuellement dans l'extrême insistance patronale à l'imposer comme animatrice des stuctures mises en place par les lois AUROUX.

l'ouvrier, au lieu d'amener l'ouvrier au travail. Aujourd'hui, toutes nos opérations s'inspirent de ces deux principes. Nul homme ne doit avoir plus d'un pas à faire ; autant que possible, nul homme ne doit avoir à se baisser » (FORD [21]). Deux personnages donc, qui marquent et datent une époque.

En outre, les méthodes proposées étaient radicales. C'est une révolution du mode d'organisation de la production qui, *appliquée à des industries nouvelles,* fournissait les bases d'un énorme accroissement de la productivité.

Inscription précise dans le temps donc et efficacité des méthodes proposées font de l'introduction du taylorisme et du travail à la chaîne, une période marquante de l'histoire du travail dans le système capitaliste.

Les expériences actuelles ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Aucune n'est portée par un personnage précis, aucune n'est systématisée dans un ouvrage. Elles semblent multiples, diffuses et assez timides.

Concernant leur efficacité, il est clair qu'elles n'apparaissent pas immédiatement aujourd'hui comme aussi prometteuses (pour la productivité) que le taylorisme. Il importe cependant de noter que l'organisation tayloriste *ne s'est pas développée en soi, mais en rapport avec un type de production, la production de masse, en grande série.* Si l'on fait l'hypothèse que la production future reposera davantage sur des séries courtes, des processus flexibles et que les gains de productivité seront obtenus davantage par une transformation rapide des produits existants, une diversification plus grande de ces produits dans une même gamme, et une plus grande fiabilité, *c'est dans l'adéquation entre type de production et organisation du travail qu'il faut évaluer cette efficacité.*

En ce qui concerne la vitesse de diffusion, le scepticisme à l'égard des transformations actuelles dans l'organisation du travail est porté souvent par la lenteur avec laquelle elles pénètrent les entreprises. Début des années soixante dix : premières remises en cause de la parcellisation des tâches ; début des années quatre vingt : cercles de qualité et remises en cause (très partielles certes) de la division entre tâches de conception et tâches d'exécution. Il serait pourtant faux de penser que, contrairement à ce qui se passe aujourd'hui, le taylorisme a embrasé l'univers des usines. Il lui a fallu au contraire bien plus d'une décennie pour s'imposer. On dispose de quelques chiffres à ce sujet. En 1919, quatre ans après la mort de TAYLOR, THOMPSON faisait à Paris le bilan de la diffusion du taylorisme dans le monde. Il évaluait alors à deux cent douze le nombre des applications du « Scientific Management », se répartissant ainsi : USA : 169 ; CANADA : 4 ; AUSTRALIE : 1 ; JAPON : 6 ; EUROPE : 21 (HERON [26]). Concernant les nouvelles formes d'organisation du travail, un recensement de l'ANACT (1980) estime à plus de trois cents (en France) les établissements ayant entrepris une expérience d'enrichissement des tâches, quatre cent mille travailleurs étant concernés. Bien sûr, ces chiffres n'apportent qu'une information toute relative. On ne peut comparer leurs valeurs absolues sans précaution mais ils sont toutefois assez indicatifs de la vitesse de diffusion. Ils ne disent rien non plus du contenu réel des deux formes d'organisation du travail. Mais là encore, il serait faux de croire que l'organisation *complète* de l'entreprise selon les normes « scientifiques » se soit faite très rapidement. Ainsi Citroën comptait encore en 1919, deux tiers d'ouvriers qualifiés parmi la population ouvrière. Le service des méthodes n'existait pas encore en 1924. La véritable rationalisation du travail aura lieu en *1927.*

Ainsi, *la lenteur actuelle des transformations de l'organisation du travail n'a-t-elle rien d'exceptionnelle.* Ce temps est rythmé par les contradictions internes à l'entreprise – nous avons essayé d'en dégager quelques-unes précédemment – et par le contexte macro-économique dans lequel ces transformations s'inscrivent. Il n'y a pas de linéarité mais des avances, retraits, inflexions dans la vitesse et dans la forme aussi. Ceux-ci sont sous tendus par une *logique,* celle du profit et de l'économie de temps et par des *contraintes* liées aux rapports de production et aux rapports d'échange.

2) Les nouveaux rapports de travail

C'est donc dans ce temps haché que prennent forme les nouveaux rapports de travail. De 1895 à 1972, de Highland Park à Lordstown (16), les trois quarts de siècle qui séparent la genèse du taylorisme de sa crise ont vu des situations économiques et politiques tout à fait considérables influer sur sa diffusion.

Le taylorisme n'est pas né à l'occasion d'une crise économique majeure mais dans une période caractérisée par une faible croissance de la production. La guerre de 1914-1918 et les besoins d'armements qu'elle suscita vont accélérer la rationalisation, subie par la main-d'œuvre féminine principalement. De la paix à la crise des années trente, taylorisme et fordisme se sont développés dans la prospérité des bénéfices faits pendant la guerre et des gains de productivité importants qu'ils ont contribué en partie à générer (17). La crise des années trente a eu des effets contradictoires : d'une part, elle brise les résistances ouvrières par le chômage massif et la baisse des salaires mais d'autre part elle déprime tellement l'activité économique qu'on ne peut parler d'essor durant cette période. Il faudra attendre la fin de la deuxième guerre mondiale, les nécessités de la reconstruction pour que taylorisme et fordisme accroissent leur influence (18).

Durant ce laps de temps, ils se sont étendus des États-Unis vers l'étranger grâce à la fascination que l'Amérique exerçait sur les industriels européens et aussi du fait de la multinationalisation des firmes amé-

---

(16) 1895 : Parution de « Scientific Management » de TAYLOR. Highland Park : première grande usine automobile construite par FORD avec travail à la chaîne.
1972 : Grande grève des ouvriers de la Général Motors, à Lordstown (Ohio) contre les cadences, le travail à la chaîne.

(17) Il convient en effet, à notre avis, de nuancer l'idée selon laquelle ces gains de productivité importants sont entièrement liés au taylorisme et fordisme. D'autres facteurs interviennent et notamment le fait que l'outil de production s'est rapidement modernisé, grâce aux profits faits pendant la guerre.

(18) Pour un historique plus complet, voir BOYER [9].

ricaines : Ford s'installe en 1911 à Manchester puis construit en 1930-1931 en Angleterre sa première grande usine hors des États-Unis ; Général Motors quant à elle, rachète la firme Vauxhall en 1925 (LITTLER [35]). Si l'internationalisation du capital facilite la diffusion du taylorisme et du fordisme, les technologies trop hâtivement importées et mal maîtrisées ne permettaient pas toujours de leur donner un plein essor. Ainsi Citroën avait importé à grands frais des machines dont les ingénieurs maîtrisaient mal le fonctionnement, et la firme devait faire appel à des ingénieurs américains (LITTLER [34], SCHWEITZER [43]).

De cet aperçu historique, il ressort qu'une forme d'organisation du travail doit, pour se développer, bénéficier d'un contexte socio-économique favorable ; elle n'a pas d'autonomie en soi. Cette dépendance, elle la subit *vis-à-vis des rapports de production d'une part, vis-à-vis des rapports d'échange d'autre part.* Trop souvent, on n'a mis l'accent que sur les premiers. Or, si leur rôle est essentiel, ils ne peuvent fournir la totalité de l'explication comme nous allons le voir.

On peut affirmer que c'est bien de l'état des rapports de production au début des années soixante dix que naissent les nouvelles formes d'organisation du travail. Il est en effet assez clair que la lutte dans la production prend une tournure qui induit la nécessité de dépasser les principes tayloriens. S'il s'étend assez rapidement aux pays d'Europe, le phénomène prend naissance aux États-Unis. La combativité de la classe ouvrière y est extrême et se traduit par une résistance ouverte (grèves sauvages, sabotages) et larvée (absentéisme, turn-over) au taylorisme et fordisme. « La forme et la fréquence des grèves depuis 1967 sont un phénomène nouveau dans l'histoire du mouvement ouvrier américain. Le nombre total de grèves généralement, mais aussi le nombre d'accords passés par le syndicat et le patronat et rejetés par la base, comme le nombre d'actions sauvages, a dépassé tout ce qu'on a pu enregistrer dans la période moderne ». Une abondante littérature patronale (FORTUNE [22]) et officielle, (le rapport « Work in America ») témoigne de l'intériorisation par le patronat et l'État de cette crise des rapports de production. En corollaire, germe l'idée de la nécessité de dépasser la stricte application des principes tayloriens qui se concrétisera dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Force est cependant de constater que, malgré ce contexte, la réorganisation du travail n'a pas une ampleur considérable. On peut, bien sûr, invoquer la progressive érosion de la combativité ouvrière pour expliquer la modération des changements intervenus dans les années soixante dix. Cependant, cette combativité reste assez forte jusqu'à la récession de 1980-1982. En outre, si l'on retient une telle explication, on se trouve face à un paradoxe : comment expliquer qu'aujourd'hui, on assiste à un essor des pratiques de transformation de l'organisation du travail alors que le mouvement ouvrier est en constant affaiblissement ? (20).

Cette contradiction nécessite, pour être levée, que l'on dépasse le seul point de vue des rapports de production et que l'on prenne en compte les rapports d'échange comme déterminants importants de la stratégie des entrepreneurs en la matière. Celle-ci n'est pas guidée simplement par l'extraction du surplus mais aussi par la réalisation des valeurs créées. Nos observations en entreprise ont fait ressortir clairement, la pression qu'exerce actuellement la concurrence inter-entreprise, liée au rétrécissement du marché, sur les innovations des managers en matière d'organisation du travail. « L'ogre japonais » incite les systèmes hiérarchiques les plus rigides à se remettre en cause. On peut d'ailleurs noter qu'avec le Japon aujourd'hui, comme avec l'Amérique aux débuts du taylorisme, mythe et réalité vont de pair dans l'imagerie des chefs d'entreprise (voir par exemple : ARCHIER [1]). Les nombreuses missions patronales au Japon (exactes répliques des missions aux États-Unis de André CITROEN, Marius BERLIET, Louis RENAULT et d'autres au début du siècle, puis des missions de productivité après la deuxième guerre mondiale) en témoignent (GINSBOURGER [25], D'IRIBARNE [17]). Autre indice, anecdotique certes mais non dépourvu de signification : LITTLER [34] souligne que le programme de réorganisation de Ford Europe qui porte entre autres sur l'organisation du travail, et est destiné à lutter contre l'écart de productivité entre ses filiales européennes et les firmes japonaises s'intitule « After Japan ».

Au total donc, on commettrait à notre avis une erreur d'appréciation en omettant la prise en compte de l'évolution des rapports de concurrence capitaliste dans l'analyse de la diffusion d'un mode d'organisation du travail. Ceux-ci jouent un rôle important et comme la période actuelle induit avec la récession leur renforcement – les portant à un niveau jamais atteint jusque là depuis 1930 – on ne peut plus sous-estimer la nécessité pour le système de modifier l'organisation du travail et *moins encore la capacité des managers à mettre en œuvre ce changement.*

Outre l'aiguisement de la concurrence, la phase actuelle de la crise comporte d'autres caractéristiques qui inciteront à la remise en cause du taylorisme :

– la crise est désormais perçue par les capitalistes eux-mêmes comme étant une période de longue mutation. Cet argument, d'ordre idéologique a son importance même si l'on a conscience du décalage entre discours et pratiques patronales. Dès 1972, le CNPF (Assises de Marseille) exhorte les chefs d'entreprises à expérimenter de nouvelles formes d'organisation du travail et il y a certainement dans ces années là, floraison (autant qu'aujourd'hui sur les cercles de qualité) de discours et colloques sur l'enrichissement des tâches. Cependant, outre le contexte socio-économique, domine à l'époque l'idée que la crise est

(19) Cité dans ZERZAN [53]. Cet article résume très bien la situation dans l'industrie américaine entre 1967 et 1973. Voir également DEBOUZY [14].

(20) C'est également la question que pose KELLY [29] qui développe une argumentation semblable et critique BRAVERMAN pour son approche moniste du problème.

(21) Quels meilleurs auditeurs que le patronat pouvait avoir le rapport de l'OCDE (rapport MAC CRACKEN, 1977) pour qui la crise n'était que le résultat d'événements malheureux et d'erreurs de gestion : « l'évolution récente s'explique pour l'essentiel par la conjonction exceptionnelle dans le temps d'une série d'événements malheureux, qui ne se répétera sans doute pas à la même échelle et dont l'effet s'est trouvé amplifié par certaines erreurs de politique économique qui auraient pu être évitées. »

passagère, que l'« on voit le bout du tunnel » (21). Le langage patronal est aujourd'hui tout autre : le patronat n'hésite pas à reconnaître le caractère structurel de la crise (au besoin pour mieux justifier toutes les restructurations) (22).

– un autre facteur réside dans l'introduction des nouvelles technologies. S'il est maintenant bien admis qu'il n'y a pas de déterminisme technologique de l'organisation du travail, la vague actuelle de renouvellement du capital fixe peut être porteuse de transformations dans le mode de mise en œuvre de ce capital.

– *L'épuisement de certaines réserves de main-d'œuvre* peut également œuvrer en ce sens. On sait le rôle qu'ont joué les immigrés dans la diffusion du taylorisme et du fordisme. Main-d'œuvre malléable, ils sont venus alimenter les chaînes de montage des industries de production de masse. Or, les conditions socio-politiques actuelles des pays industrialisés tarissent cette source. Dès le début des années soixante dix, c'est notamment pour ne pas recourir à la main-d'œuvre immigrée que les firmes scandinaves et Volvo en particulier expérimentent la réorganisation des tâches (DUMONT, [18]).

– *La faible combativité ouvrière* actuelle influe favorablement sur la transformation de l'organisation du travail. Il peut paraître paradoxal à première vue d'avancer cela alors que l'on a admis antérieurement que la réorganisation des tâches avait été induite par la nécessité de lever les blocages à la productivité provoqués par la combativité ouvrière contre le taylorisme. L'érosion du pouvoir des salariés devrait au contraire favoriser un approfondissement des méthodes antérieures. En fait, conditions de production et conditions de concurrence se renvoient l'une à l'autre dans la crise et modifient les données du problème. Les difficultés de réalisation de la production se répercutent maintenant sur le pouvoir des salariés par le biais du chômage ; leurs capacités de négociation sont érodées. Or, *un frein à l'enrichissement des tâches étaient les revendications d'augmentation de salaires et de reconnaissance des qualifications qui en découlaient.* Les salariés entendaient monnayer l'expression d'une force de travail qui n'était plus niée par la parcellisation des tâches. En outre, le travail en groupes dans un contexte général de combativité assez forte pouvait et donnait parfois effectivement lieu à un contre-pouvoir non institutionnalisé. C'est ainsi que Volkswagen-Allemagne qui avait débuté en 1975 un processus de restructuration des tâches y a mis fin en 1978 (LITTLER [34]). Le motif invoqué est le coût excessif de l'opération. Les syndicats étaient en effet entrés en lutte pour obtenir une refonte des grilles de classification et la reconnaissance monétaire des qualifications ouvrières que la nouvelle organisation du travail mettait au grand jour. Dans le contexte actuel, il est vraisemblable qu'une même opération ne donnerait pas les mêmes suites ; la modération salariale étant de mise.

Les arguments avancés montrent comment le contexte socio-économique influe sur l'organisation du travail, rythme la diffusion de nouvelles formes.

La phase actuelle de la crise, beaucoup plus que la décennie soixante dix, nous semble favorable à sa transformation. *Les expériences tentées au début des années soixante dix pouvaient, dans le contexte de l'époque, rester limitées. La nécessité de leur généralisation* (sous les formes qu'elles ont connues ou sous d'autres formes, peu importe) *est aujourd'hui beaucoup plus impérative.* Il faut cependant ajouter à celà trois remarques :

– Affirmation d'une nécessité et de conditions favorables ne se veut en rien une prédiction. De cet exercice économique à la futurologie il y a toute la distance conférée par la conscience de la complexité du mouvement social.

– En ce qui concerne le court et le moyen terme en particulier, il faut tirer les enseignements de la crise des années trente : l'effondrement de la production, jusque là évité ferait évidemment passer à l'arrière plan la question de l'organisation du travail.

– La troisième remarque vise à nuancer l'approche forcément schématique qui a été adoptée jusque là. Il importe en particulier de replacer l'organisation du travail dans une sphère capitaliste qui n'est plus la même que celle dans laquelle est née et s'est développée le taylorisme. C'est l'objet du point suivant.

3) Du modèle à la réalité : des précisions nécessaires

L'essor de la société capitaliste contemporaine a largement reposé sur le travail mis en œuvre selon les principes énoncés par TAYLOR puis FORD. Ceci justifie l'élection de concepts comme « taylorisme », « fordisme », « organisation du travail tayloriste-fordiste », les rend opératoires, c'est-à-dire propres à rendre compte de manière satisfaisante de la réalité. L'avenir dira si la notion de forme nouvelle d'organisation du travail est aussi riche de sens. Toutefois, ces concepts n'épuisent pas la réalité et n'ont pas vocation à le faire. Le taylorisme n'a pas fonctionné partout sur un mode uniforme par stricte application des directives de son inventeur.

– Il a été modelé *spatialement* selon les conditions historiques dans lesquelles il a été introduit. Chaque espace national conserve, de par son histoire, ses valeurs, une certaine autonomie vis-à-vis des formes économiques. L'organisation concrète du travail acquiert ainsi la richesse de ses déterminants en s'enracinant dans le terreau des espaces nationaux. La forme que véhicule le concept, emprunte par contre évidemment fortement aux caractéristiques de l'espace capitaliste dominant, celui qui est au cœur du système. Ainsi, Royaume-Uni et Japon par exemple (ce dernier n'apparaissant que récemment comme grande puissance économique) ne fournissent pas des exemples majeurs pour caractériser la dominante dans l'organisation du travail. C'est bien plutôt les États-Unis et plus précisément sa bordure atlantique ainsi que la France et l'Allemagne (RFA) qui sont les espaces de référence. Ceci nous conduit à la remarque suivante : *l'analyse de l'émergence d'un nouveau mode dominant d'organisation du travail ne peut se*

(22) Il est intéressant de noter que dans un numéro spécial sur la crise, un article du journal l'Expansion (7-20 oct. 1983) intitulé significativement « Dix ans pour un prologue » délaisse les thèses des économistes libéraux et leur préfère les thèses sur la régulation d'auteurs d'inspiration marxiste.

mener de manière privilégiée sur le même espace que celui où s'est modelé le taylorisme dans la mesure où cet espace devient un espace secondaire, n'est plus le cœur du système. Le déplacement de ce dernier vers l'Ouest, vers la bordure pacifique inciterait plutôt à centrer l'analyse sur cette zone où le modèle apparaîtra forcément plus « pur ». Dans les espaces secondaires, les formes modernes d'organisation du travail seront évidemment présentes (par effet d'imitation et par implantation directe de capitaux venus du « cœur ») mais avec une moindre densité et plus ou moins déformées (23). La présence simultanée de strates successives y sera plus visible et la dominance de l'une d'elle moins affirmée.

On ne saurait clore cette allusion à l'espace sans prendre en considération l'extension de la frontière de capitalisme vers les Nouveaux Pays Industrialisés. Le développement massif dans ces zones, de pratiques tayloriennes poussées condamne toute vision linéaire de modèles successifs, se relayant dans le temps. Bien au contraire, ils s'enchevêtrent les uns les autres et se combinent. L'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail ne condamne pas le taylorisme même s'il se trouve évacué hors de l'espace dominant.

– De même qu'il ne s'est pas uniformément étendu sur un espace géographique, le taylorisme a atteint différemment *l'espace des firmes.* Il a le plus produit ses effets dans des établissements où le travail s'effectuait selon des processus discontinus et généralement de grande taille. La difficulté est aujourd'hui de repérer ce qui tend à devenir l'espace dominant de ce point de vue pour pouvoir y discerner en son sein les formes d'une organisation du travail hégémonique. La tendance à l'éclatement des unités de production et par voie de conséquence la multiplicité des espaces de mise en œuvre des forces de travail rend encore plus délicat le repérage d'un mode dominant. Plus complexe est encore la question si l'on admet avec DE GAUDEMAR [15] que le développement de nouvelles techniques de communication favorise l'essor de stratégies d'emploi à distance. L'organisation du travail moderne adjoindrait donc à l'organisation directe du temps, telle qu'elle a été conçue jusque là, son organisation indirecte par l'« organisation scientifique du territoire ». Cette dernière permettrait de « lutter contre toutes les déséconomies liées aux modes d'occupation non plus seulement du temps mais de l'espace : trajet trop longs, trop fatigants, à effets négatifs sur l'intensité et la productivité du travail, encombrement des espaces urbains, désorganisation des modes de circulation des produits, fortes concentrations ouvrières, sources de conflits, etc... »

*

* *

L'analyse présentée a tenté d'examiner à la lumière des contradictions repérées au sein de l'entreprise et au sein du système productif, ce qui pouvait favoriser ou au contraire freiner l'apparition d'une organisation du travail alternative du taylorisme. Elle s'est principalement attachée à montrer que le caractère épars, incertain et la diffusion lente de formes nouvelles d'organisation du travail n'autorisait pas à hypothéquer par avance leur réussite.

Le débat sur cette question a souvent un contenu idéologique affirmé. De ce fait, une précision s'impose. Aussi importante soit elle, la question de l'organisation du travail n'épuise pas l'analyse de la transformation des rapports sociaux qui est en train de s'opérer dans la crise. D'autres inflexions dans le rapport salarial ont été mises en évidence (BOYER [8], CORIAT [13], MARGIRIER [37]). Si les tendances récentes de l'organisation du travail peuvent apparaître comme porteuses de progrès social compte tenu du caractère mutilant du taylorisme, d'autres tendances sont en œuvre avec le retour de pratiques libérales qui apportent des touches plus sombres au tableau. Les transformations peut-être à venir dans l'organisation du travail, ne mettront pas fin aux tentatives patronales de soumettre tout projet de société à la logique du profit. Elles n'empêcheront pas non plus qu'une partie non négligeable des biens de consommation achetés dans les pays industrialisés soient le produit du « taylorisme sanguinaire » (24) qui sévit ailleurs.

Dégagée d'un crédo humaniste comme d'une vision manichéenne du rapport capital-travail, la réflexion sur la naissance d'une forme dominante d'organisation du travail alternative au taylorisme est à poursuivre. Elle devra se nourrir d'une connaissance plus approfondie des expériences en cours ou à venir dans les entreprises.

---

(23) Il est cependant assez clair que l'internationalisation du capital rendra cette diffusion plus rapide que celle du taylorisme dans le passé.

(24) Selon l'expression de LIPIETZ (1982) [35].

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIES

[1] ARCHIER G., 1981, *Le soleil se lève à l'Ouest,* Sodefir.

[2] BARON Y., BILLAUDOT B., GRANOU A., 1983, *Croissance et Crise,* Maspero, 2e édition.

[3] BERTRAND H., 1983, « Le syndicat : un acteur économique », *CFDT Aujourd'hui,* n° 60, mars-avril 1983.

[4] BILLAUDOT B., RUFFIEUX B., SOURD T., 1984, « Les conditions sociales du changement des techniques dans l'industrie : Quelle évolution dans la crise » IREP/D. Janvier.

[5] B.I.T., 1981, Les *Nouvelles Formes d'Organisation du Travail,* 2 tomes, B.I.T.

[6] BORZEIX A., 1978, « Les syndicats et l'organisation du travail », *La division du travail,* Colloque de Dourdan.

[7] BORZEIX A., 1983, « Les pratiques syndicales face à l'organisation du travail », *Colloque International sur le taylorisme,* Université Paris XIII, 2-4 mai.

[8] BOYER R., 1981, « Les transformations du rapport salarial dans la crise : une interprétation de ses aspects sociaux et économiques », *C.E.P.,* n° 15-16

[9] BOYER R., 1983, « L'introduction du taylorisme en France à la lumière de recherches récentes », *Travail et Emploi,* n° 18, décembre 1983.

[10] CFDT Aujourd'hui, 1983, *« N° sur l'Entreprise »,* n° 64, novembre-décembre.

[11] COHEN Y., 1983, « Un taylorien chez Peugeot : ERNEST MATTERN, 1906-1918 », *Colloque International sur le taylorisme,* Université Paris XIII, 2-4 mai.

[12] CORIAT B., 1979, *L'Atelier et le Chronomètre. Essai sur le taylorisme, le fordisme et la production de masse,* C. BOURGOIS.

[13] CORIAT, 1982, « Relations industrielles, rapport salarial et régulation : l'inflexion néo-libérale », *Consommation, n° 3.*

[14] DEBOUZY M., 1983, « Taylorisme nouvelle manière : la réorganisation du travail dans les usines automobiles de la G.M. dans les années 1970. », *Colloque International sur le Taylorisme,* Université de Paris Dauphine, 2-4 mai 1983.

[15] DE GAUDEMAR J.P., 1981, *« L'ordre et la production* - Dunod.

[16] DE GAUDEMAR J.P., 1983, « L'Usine éclatée : les stratégies d'emploi à distance face à la crise du travail », *Le mouvement social,* octobre-décembre.

[17] D'IRIBARNE A., 1982, « Signification d'une organisation du travail « à la japonaise » pour motiver au travail en France », *LEST,* Aix-en-Provence, mars.

[18] DUMONT J.P., 1973, *La fin des O.S. ?* Mercure de France.

[19] DUBOIS P., DURAND C., 1983, « Les politiques patronales d'innovation », *Critiques de l'économie politique, n° 23-24.*

[20] EXPANSION (L'), 1983, « Dix ans pour un prologue » (P. LEFOURNIER), 7-20 octobre.

[21] FORD H., 1930, *Ma vie, mon œuvre,* Payot.

[22] FORTUNE, 1969, « Labour 1970 : Angry, Aggressive, Acquisitive » (R. ARMSTRONG), octobre.

[23] FORTUNE, 1970, « Blue Collar Blues on the Assembly line » (J. GOODINGS), juillet.

[24] FRIDENSON P., 1979, « Les premiers ouvriers français de l'automobile (1890-1914) », *Sociologie du Travail.*

[25] GINSBOURGER F., « Japon, voyage au pays du consensus social », *Les Temps Modernes,* février 1981.

[26] HERON A., 1975, « Le taylorisme hier et demain », *Les Temps Modernes,* août.

[27] INTERSOCIAL, « Changement technologique et maîtrise », *Intersocial,* décembre 1983.

[28] ISSUES, 1983, *Nouvelles technologies, critères de gestion. Organisation du travail,* n° 15.

[29] KELLY J., 1983, « Management redesign of work : Labour Process, Labour Markets and Product Markets », *Organisation and Control of the Labour Process Conference,* Manchester, mars.

[30] LAUX J.M., 1972, « Travail et travailleurs dans l'industrie automobile jusqu'en 1914 », *Le Mouvement Social,* octobre-décembre.

[31] LINHART D., 1981, *L'appel de la sirène,* Le sycomore.

[32] LINHART R., 1978a, « Procès de travail et division de la classe ouvrière », *La division du travail,* Colloque de DOURDAN.

[33] LINHART R., 1978b, *L'Etabli,* Ed. de Minuit.

[34] LITTLER R., 1983, « Taylorism, Fordism and Job Design », *Organisation and Control of the labour Process Conference,* MANCHESTER, mars.

[35] LIPIETZ A., 1982, « De la Nouvelle Division Internationale du Travail à la crise du fordisme périphérique », *CEPREMAP*, n° 8225.

[36] MAC GREGOR, 1960, *The human side of entreprise*, Mac Graw Hill, New York.

[37] MARGIRIER G., 1984, « Quelques aspects des transformations récentes du rapport salarial », *Critiques de l'Économie Politique*, n° 26-27.

[38] MAURICE M., SELLIER F., SYLVESTRE J.J., *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*. P.U.F., 1983.

[39] MOUTET A., 1975, « Les origines du système Taylor en France. Le point de vue patronal, 1907-1914 », *Le Mouvement Social*, octobre-décembre.

[40] MOUTET A., 1983, « La Première Guerre mondiale et le taylorisme », *Colloque International sur le taylorisme*, Université Paris XIII, 2-4 mai.

[41] RIBEIL G., 1983, « Les organisations du mouvement ouvrier en France face à la rationalisation, 1926-1932 », *Colloque International sur le Taylorisme*, Université Paris XIII, 2-4 mai.

[42] RUFFIER J., 1976, *Les Nouvelles Formes d'organisation du travail*, Bibliothèque du CEREQ, vol. n° 10.

[43] SCHWEITZER S., 1983, *Des engrenages à la chaîne, les usines Citroën 1915-1935*, Presses Universitaires Lyon, 1982.

[44] SERIEYX H., 1982, *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprises modernes d'Édition.

[45] Sociologie du Travail, 1974, *Conditions de travail – le taylorisme en question*, n° 3/74.

[46] Sociologie du Travail, 1976, *Les Nouvelles Formes d'Organisation du Travail*, n° 1/76.

[47] TROUSSIER J.F., ROSANVALLON A., 1983, *Formation aux changements et qualification ouvrière*, IREP/-Développement, Ronéoté.

[48] USINE NOUVELLE (L'), 1979, « Les agents de maîtrise », n° 41, 1979.

[49] USINE NOUVELLE (L'), 1980, « Organisation du travail. Ce qui est en train de changer », n° 5.

[50] USINE NOUVELLE (L'), 1983, « Cercles de Qualité : En France aussi », n° 22, 2 juin.

[51] USINE NOUVELLE (L'), 1983, « Ouvriers : une mine de créativité », Supplément au n° 28, 14 juillet.

[52] WISNER A., 1974, « Contenu des tâches et charges de travail », *Sociologie du travail*, n° 4.

[53] ZERZAN J., 1976, « Un conflit décisif », *Les Temps Modernes*, août-septembre.