Productivité et emploi dans l'entreprise

Essai d'interprétation des approches actuelles

par Dominique Tonneau *

Le Service des Etudes et de la Statistique du Ministère du Travail a confié au Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris une réflexion sur les problèmes de productivité et d'emploi ; ce travail s'inspire des nombreuses observations recueillies par le CGS dans ses contacts avec les entreprises. Un premier article, paru ici même en 1987, mettait l'accent sur les mécanismes qui y sont à l'œuvre en insistant sur le rôle des outils de gestion en place. Dans son prolongement, cette seconde contribution brosse une fresque des évolutions constatées depuis la guerre dans la prise en compte de ces problèmes par les entreprises, et analyse les tendances actuelles.

Deux décennies d'expansion continue et généralisée après la seconde guerre mondiale avaient permis de penser que la mondialisation des échanges ouvrirait de gigantesques débouchés, que la planification orienterait l'allocation des ressources et les efforts de chacun, que la modernisation de la fiscalité pousserait à l'investissement, et que les dispositifs de protection sociale assureraient un traitement indolore des mutations à réaliser.

Les deux chocs pétroliers sont venus jeter à bas ces conforts intellectuels. D'abord insidieuse, et longtemps niée, « la crise » s'est installée au point de toucher l'ensemble des secteurs de l'économie, de menacer les entreprises non plus dans leur expansion, mais dans leur survie même, et de transformer en privilégiés les détenteurs d'un emploi.

Stimulées par ce nouveau défi, les entreprises ont dû s'adapter, en repensant leur activité au niveau stratégique d'une part (quels produits, quel développement ?...), au niveau logistique d'autre part (quelles organisations, quels moyens, quelle gestion ?...).

Elles sont actuellement traversées par un courant de mutations profondes : introduction des nouvelles technologies, essor de la gestion de production, recherche de flexibilité, mise en place de nouvelles organisations du travail, aménagement du temps de travail, transformation des rapports sociaux. Simultanément la fin de l'ère du plein-

* Dominique TONNEAU est ingénieur de recherche au Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris.

emploi place les pouvoirs publics face aux problèmes resurgis de l'emploi et du chômage, dans une double perspective, sociale et économique.

Un précédent article (1) avait tenté de partir d'observations en entreprises pour analyser la manière dont les termes de productivité et d'emploi y étaient perçus, et dont ils étaient liés l'un à l'autre. Quatre remarques principales émergeaient de ce constat :

1. Les actions de productivité réalisées par les entreprises ont des sources multiples et variées, sans qu'on puisse toujours isoler le facteur prépondérant.

2. La substitution capital-travail n'est pas toujours évidente a posteriori, même quand elle a servi d'argument initial ; d'une façon générale, les incidences sur l'emploi sont très souvent dans la pratique difficile à mettre en évidence, pour des raisons liées au tiret précédent.

3. La logique de la productivité peut induire des logiques locales de comportement chez certains agents économiques, qui vont en définitive à l'encontre de l'efficacité globale recherchée ; en particulier le partage des gains de productivité ne correspond pas toujours à ce qui était attendu, mais reflète souvent les stratégies des différents acteurs.

4. La productivité reste inéluctablement difficile à définir et à mesurer, et apparaît plus comme une résultante que comme un objectif ; mais les bilans a posteriori ne sont que rarement effectués, et on a alors un décalage entre une réalité qui n'est pas étudiée et l'image qui en est donnée, figée au stade de la prévision.

Cette approche, fondée sur de nombreux exemples que nous ne reprenons pas ici, avait mis en évidence les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise, les procédures décisionnelles qui y sont à l'œuvre, avec leurs implications sur la productivité d'une part, sur l'emploi d'autre part.

Cet article propose une lecture des différentes tentatives opérées par l'entreprise dans sa recherche de productivité. Il est banal de considérer l'entreprise comme le siège de la transformation d'un flux d'inputs en un certain nombre d'outputs, en mettant ainsi l'accent sur la succession de tâches physiques qui s'y opèrent et donc sur les processus opératoires ; il l'est également de la considérer comme le lieu de circulation et d'échanges d'informations de toutes sortes en mettant ainsi davantage l'accent sur des modes de gestion. Ce qui l'est moins, c'est d'opérer le lien entre ces deux représentations, de mesurer l'écart entre elles, et d'examiner en quoi les flux d'informations et les processus opératoires réagissent en se conditionnant mutuellement. Or, les entreprises sont à l'heure actuelle confrontées à une nouvelle mutation d'envergure : les dysfonctionnements engendrés par le constat précédent ont pris une telle importance dans leurs conséquences sur leur recherche de compétitivité qu'elles ont été amenées depuis une dizaine d'années à porter un nouveau regard sur leur organisation et à élaborer de nouvelles organisations.

Nous nous proposons de peindre ces transformations, avant d'analyser leurs implications quant à l'emploi. Dans sa recherche d'une productivité toujours accrue, l'entreprise a successivement joué sur diverses variables. Au cours des vingt dernières années, deux démarches ont essentiellement été utilisées : la rationalisation, et le management.

Depuis le début des années 80, il semble qu'une nouvelle approche se fasse jour, tentant d'aborder les problèmes de manière plus globale. Pour la simplification de l'exposé, ces trois démarches sont présentées ici de manière isolée, et un peu archétypale ; bien entendu, dans les faits, il n'y a pas eu périodisation temporelle stricte de ces démarches, et au sein d'une même entreprise, différentes approches ont pu être utilisées simultanément. Par ailleurs, ce qui est ici désigné comme l'approche globale n'est pas parvenu au même stade d'évolution partout. Aussi faut-il prendre cet article comme un essai d'interprétation des courants qui peuvent être décelés à l'heure actuelle dans la vie courante de l'entreprise.

Les voies de recherche de la productivité

La rationalisation

Les décennies des années 50 à 70 ont été marquées par la volonté de rendre toujours plus productif l'appareil industriel national. Productif entendu au double sens de production d'une part (produire davantage pour satisfaire les besoins d'un marché non saturé, et relever l'économie du pays après le marasme de l'entre-deux guerres et les destructions de la seconde guerre mondiale), et de productivité d'autre part (utiliser au mieux possible les moyens disponibles, par une planification nationale des objectifs prioritaires, et une allocation optimale des ressources dans cette perspective).

C'est alors le triomphe des modèles logico-mathématiques : l'économie peut être mathématisée ; les investissements, choisis grâce au calcul économique ; le fonctionnement de l'entreprise, optimisé grâce à la recherche opérationnelle ; la segmentation des marchés, affinée grâce aux statistiques et plus tard à l'analyse des données ; la santé des entreprises, appréciée grâce à la comptabilité analytique puis à la comptabilité économique. L'informatique rend possible des calculs longtemps inaccessibles, elle permet de garder en mémoire des quantités de données jamais atteintes, elle donne naissance à l'informatique de

(1) Cf. S. Fernez, D. Tonneau : « Productivité et emploi : une relation complexe au sein de l'entreprise », *Travail et Emploi n° 33.*

gestion, capable de manipuler, de trier et de croiser des fichiers toujours plus considérables.

Le modèle taylorien est omniprésent, l'exemple américain étudié et copié jusqu'à la caricature : parcellisation des tâches, et généralisation des chaînes de travail ; rigidité des normes et des temps, avec contrôle et souvent salaire à la tâche ; division entre conception d'une part, confiée aux bureaux des méthodes et exécution de l'autre, de la responsabilité de l'atelier ; organisation du travail imposée, et non négociée, puisque reposant sur une démarche scientifique et donc objective.

Pratiquement toutes les entreprises, privées ou publiques, industrielles ou tertiaires, focalisent leur attention sur les investissements et l'organisation. C'est dans l'organisation et la rationalisation de ses différentes composantes que l'entreprise cherche à gagner en productivité : utilisation optimale de son capital, et intensification de son fonctionnement sont les maîtres-mots. C'est aussi l'époque où les cabinets de conseil aux entreprises, au premier rang desquels la SEMA, mettent l'accent sur l'utilisation des modèles mathématiques.

Ce qu'on peut aussi remarquer, et il s'agit bien d'une des conclusions à laquelle le CGS parvient à l'issue de sa fréquentation des entreprises, c'est l'effet de cette logique de productivité. Le découpage de l'entreprise en secteurs bien individualisés, aux objectifs clairement assignés conduit chacun de ces secteurs à se définir un objectif propre, à maximiser. Le choix de cet objectif n'est manifestement pas indépendant des systèmes de gestion en place, et des critères utilisés pour le contrôle des performances de chacun.

Bien évidemment, le développement des logiques locales conduit à des résultats apparemment contraires, sous certains aspects, aux objectifs généraux de l'entreprise, et ce sont ces dysfonctionnements qui motivent l'appel à l'extérieur. Interprétés en termes d'irrationnalité des agents économiques concernés, ou en termes de querelles de personnes, ces dysfonctionnements ont amené les chercheurs à progressivement mettre en évidence le rôle des outils de gestion dans l'élaboration des logiques locales. Parallèlement les entreprises elles-mêmes attachaient une place grandissante à leur système de gestion, au fur et à mesure qu'elles percevaient le rôle médiateur de ce système dans la transmission d'informations destinées à leur permettre d'exercer leur contrôle et d'opérer leurs choix.

Le management

A partir de la décennie 70, un nouveau type de réflexion commence à poindre : une réflexion sur les outils de gestion et sur les systèmes de management. Les entreprises ont opéré les investissements nécessaires, elles ont cherché à optimiser leur organisation, elles ont pris conscience d'un certain nombre de dysfonctionnements ou « effets pervers », elles cherchent alors à consolider leurs acquis par une gestion mieux instrumentée. L'effort de productivité ne peut plus porter sur les grandes masses, déjà traitées, mais sur une « chasse au gaspi » généralisée à tous les domaines. Il devient alors indispensable d'instrumenter la mesure des performances de chacun des secteurs de l'entreprise.

Or l'informatique fournit aux décideurs un nombre impressionnant de données numériques, qu'il leur est impossible d'analyser dans le détail. Le mythe de la non-circulation de l'information s'estompe devant la réalité d'une information pléthorique au contraire. Ce qui importe alors, c'est d'extraire de cet amas les quelques données qui permettront au responsable de disposer d'une vue synthétique, et pas trop mauvaise, de son entreprise. La demande des entreprises s'oriente donc vers la recherche de tableaux de bord qui soient justes et fiables, et qui permettent ainsi de percevoir les dérives qui pourraient se produire d'un exercice à l'autre par rapport au fonctionnement standard projeté.

Bien sûr les efforts de type rationalisation continuent à être menés, mais l'effort essentiel porte moins sur la régulation des processus physiques que sur la représentation qui en est fournie à travers le système d'information. Trois idées sont implicitement contenues dans une telle démarche :

— la remontée des informations de la base vers le sommet de la pyramide hiérarchique permettrait au responsable l'exercice d'un jugement clair sur le fonctionnement de son entreprise, et l'aiderait à élaborer sa stratégie à long terme ;

— l'élaboration d'une stratégie passerait par la définition d'objectifs dont on pourrait mesurer le degré de réalisation par l'intermédiaire de la variation des indicateurs qui figurent dans le tableau de bord ;

— enfin et surtout, une telle démarche est plus conciliable avec un environnement stabilisé qu'avec l'univers en perpétuelle transformation qui caractérise les dernières années.

Cette démarche est alors suivie par nombre d'entreprises privées ou publiques, dont certaines font appel au CGS pour les aider à élaborer leur tableau de bord : administrations communales, sanitaires, culturelles, sociales, éducatives et de recherche ; entreprises du textile et de la métallurgie ; banques et assurances. S'impose notamment comme outil de management le système de comptabilité analytique censé dire la vérité des coûts et permettre ainsi de repérer les secteurs jugés rentables ou performants, et ceux qui le sont moins. Son champ d'application passe de l'entreprise privée à caractère industriel au service public, la comptabilité analytique apparaissant comme un gage de bonne gestion et d'efficacité. On cherche alors à calculer le coût d'une journée à l'hôpital, d'un enfant handicapé en centre spécialisé, d'une représentation lyrique, d'une exposition dans un musée, ou de la formation d'un élève ou d'un

chercheur. Or les erreurs de mesure ou de définition, les conventions de ventilations et d'imputations, les artéfacts de toute nature pèsent d'un tel poids dans le résultat final qu'ils le privent de toute probance. Quoi qu'il en soit, la construction du tableau de bord paraît incontournable, et le regard porte sur les indicateurs plus que sur les réalités physiques.

Ce que découvrent alors progressivement les entreprises, c'est que la mise en place d'outils de gestion, aussi raffinés soient-ils, ne suffit pas à opérer les gains de productivité qui étaient escomptés ; que la vérité de la comptabilité analytique est fermement confrontée par les responsables opérationnels à leur vérité, au travers de l'énoncé de leurs contraintes propres, de leur spécificité. Il est alors temps de revenir à une vision plus globale, qui prenne en compte à la fois les outils de la gestion et la réalisation concrète des tâches qu'ils représentent.

Le retour à une approche globale

La décennie des années 80 s'ouvre avec la prise de conscience de la présence, longtemps niée, d'une crise économique dont les détonateurs sont à tort ou à raison considérés comme les deux chocs pétroliers successifs. Sans vouloir valider ou infirmer une telle représentation, ni prendre parti sur le terme même de crise, force est de constater qu'une mutation profonde a eu lieu dans l'environnement économique mondial. Les pays industrialisés ont largement couvert leurs besoins et cherchent des débouchés à l'exportation, notamment vers les pays en voie de développement ; parallèlement, leurs salariés aspirent à une qualité de vie nouvelle qu'ils n'apprécient plus seulement en termes de pouvoir d'achat : amélioration des conditions de travail, rapports sociaux plus ouverts, augmentation des temps de loisirs, accès accru à l'information, constituent autant de revendications parallèles à celles de l'élévation du niveau de vie. Or dans le même temps, des pays à main d'œuvre meilleur marché commencent à s'industrialiser, et proposent des produits concurrents à moindre prix, (Corée, Singapour etc.), et d'une qualité égale sinon supérieure (l'image des montres japonaises vendues au kilo avait encore cours il y a vingt ans seulement).

Dès lors, les pays industrialisés sont contraints de réagir pour sauvegarder leur avance, leur emploi, leur richesse. La notion de crise s'installe, recouvrant d'abord l'idée d'une phase transitoire, puis l'idée d'un état nouveau et stable, moins favorable que les trente années précédentes, qualifiées de glorieuses, et considérées maintenant comme exceptionnelles et passagères. Or plusieurs générations se sont formées pendant ces années, et l'abandon des schémas de pensée induits par la prospérité et l'expansion est loin d'être aisé. On peut d'ailleurs y voir ici aussi l'influence de la permanence des critères auxquels on continue à se référer (taux de croissance par exemple).

Face à l'évolution permanente de l'environnement, tant en ce qui concerne les marchés et les débouchés, qu'en ce qui concerne la concurrence

Les répartiteurs pharmaceutiques

Il constituent en France l'intermédiaire unique chargé de distribuer auprès des pharmacies les produits fabriqués par les laboratoires. Contraints par une marge bénéficiaire fixée par les pouvoirs publics, ils tentent de fidéliser leurs clients par la qualité de leur service (sécurité d'approvisionnement, délai de livraison, faible nombre d'erreurs dans la préparation des commandes).

Or la préparation des commandes reste encore largement manuelle, et les progrès de productivité sont très recherchés. Diverses pistes sont suivies, telles l'implantation d'automates, l'utilisation de codes-barre, le cheminement informatisé des bacs. Il s'agit d'investissements de productivité, dont le but est d'accélérer le traitement des commandes, et de diminuer les effectifs nécessaires à ces tâches ; la démarche actuellement suivie par plusieurs entreprises du secteur fait une place explicite à l'amélioration concommittante des conditions de travail du personnel. ■

Les Caisses d'Épargne

On distingue traditionnellement le siège d'une part, les agences de l'autre, et il est habituel d'y qualifier le travail d'administratif d'un côté, de commercial de l'autre. Or, ces distinctions sommaires sont remises en cause par les récentes mutations. Le travail administratif, et inversement certains aspects commerciaux sont maintenant traités au siège, notamment pour tout ce qui touche à l'emploi des fonds collectés.

Au fur et à mesure que les établissements ressemblent à des banques, la nature de leur tâche évolue de plus en plus de l'administration vers le commercial. Il en résulte une nécessité de s'assurer de la rentabilité des opérations envisagées, de la productivité des procédures de traitement en vigueur, et des personnels en place, de procéder à des analyses du risque, etc. Parallèlement la gestion de personnels, fondée sur le critère de l'ancienneté, risque de connaître des bouleversements.

Les établissements commencent à s'interroger sur les produits qu'ils proposent d'une part, sur leurs diverses clientèles de l'autre, de façon à mieux cerner les actions à lancer pour profiter de leurs possibilités de productivité ou au contraire pour abandonner tel ou tel croisement produit-clientèle. Les analyses statistiques y pourvoient bien sûr, ainsi que la mise en place progressive d'une comptabilité analytique élaborée en ce sens. On retrouve donc ici à la fois le cas d'une entreprise qui se met à l'écoute de sa clientèle pour développer les produits qui sont les plus susceptibles de l'intéresser et le rôle des outils de gestion dans l'appréhension de cette réalité. ■

ou l'apparition de technologies et de processus nouveaux, l'entreprise se rend compte que sa capacité à réagir aux transformations de cet environnement est au moins aussi importante que sa capacité à produire. Il s'agit pour elle d'une condition de survie. A l'image d'une entreprise produisant en univers stable un grand nombre de produits tous identiques, et cherchant à rationaliser cette production pour gagner en productivité et abaisser ses coûts, se substitue peu à peu celle d'une entreprise beaucoup plus souple, cherchant à faire des coups en profitant des opportunités du marché, produisant en temps voulu les produits attendus, et mettant en œuvre pour y parvenir tous les moyens à sa disposition pour gagner en flexibilité.

La métallurgie

Dans la métallurgie plusieurs entreprises de secteurs différents se sont réunies pour tenter de mettre en commun leurs expériences. Des séminaires sont programmés de manière régulière entre leurs différents responsables. Leur but est de favoriser la mise en place de comportements, d'outils, de méthodes et de structures permettant de créer un management efficace aux plans économique et humain. Cercles de qualité, gestion de production, approche client y sont exposés et analysés. A terme il est prévu un élargissement de leurs travaux afin d'y associer leurs partenaires, fournisseurs et clients. ■

Les hôpitaux publics

Ils sont confrontés à la nécessité pour l'État de limiter la croissance des dépenses de santé. C'est donc dans un contexte d'emploi stationnaire qu'ils doivent opérer les gains de productivité nécessaires pour maintenir leurs services à niveau avec les évolutions de la thérapeutique. Les progrès de la médecine se suivent à un rythme tel que l'hôpital se sent obligé d'accompagner ces progrès, de peur de voir la clientèle se tourner vers d'autres établissements ou vers le secteur privé.
Or, cette médecine de pointe passe par un plateau technique sophistiqué, coûteux et nécessitant un personnel spécialisé (radiologie, laboratoires, scanner, RMN, blocs opératoires, etc.). Les progrès de productivité nécessaires sont recherchés dans la sensibilisation du corps médical aux difficultés budgétaires, notamment par l'intermédiaire de tableaux de bord leur fournissant des informations sur leur activité et leurs dépenses (PMSI), ainsi que dans la transformation des postes de personnel pour concentrer les effectifs disponibles au lit du malade (réorganisation des équipes en place, investissements de productivité, recours à la sous-traitance, et analyse de la charge de travail du personnel soignant). ■

Une telle stratégie bouleverse l'organisation et la gestion des entreprises. D'abord, il n'existe pas de critère de productivité adapté à cette nouvelle situation : l'important n'est plus de produire, mais de vendre. Inutile de programmer des grandes séries qui grossissent les stocks. La productivité apparente du travail qui servait auparavant d'indicateur ne renseigne plus ici. Il faut trouver moyen de revenir à une productivité beaucoup plus globale qui constate en fin d'exercice les résultats obtenus, et n'isole plus, ni une période trop courte, ni une partie trop petite de l'entreprise.

■ *Des outils nouveaux*

L'entreprise est à nouveau perçue comme un tout, et des efforts sont tentés à tous les niveaux pour atténuer les différenciations entre services, et surtout les effets des logiques locales, en les rendant plus solidaires les uns des autres. Trois moyens principaux sont utilisés pour y parvenir, assez simples, voire simplistes, dans leur principe, mais assez lourds de remises en cause : l'approche client, la gestion de production, la gestion du temps.

L'approche client consiste à abandonner la conception de l'entreprise-reine mettant à disposition de ses clients les produits qu'elle fabrique ou les services qu'elle propose. L'idée consiste, à l'inverse, à partir du client, à chercher à mieux cerner sa demande, et à voir en quoi l'entreprise peut y répondre. Ce changement de perspective est radical on le voit. Il implique une attention portée au client, une recherche d'adaptabilité pour lui répondre, et une solidarité interne pour y parvenir. Mais comment concilier ces objectifs avec le découpage, difficile à supprimer complètement, de l'entreprise en divers services ou centres de responsabilité ? Les orientations consistent à généraliser l'approche client au sein même de l'entreprise, et à globaliser les indicateurs de gestion. On a donc là un moyen nouveau pour sensibiliser les différentes composantes de l'entreprise à leur appartenance à une entité globale qui doit penser son devenir. Issue de l'industrie, cette approche gagne progressivement le secteur tertiaire.

Il est encore un peu tôt pour affirmer que cette démarche aura plus de succès que les essais précédents (comme l'élaboration des projets d'entreprise), mais il faut bien voir qu'il s'agit cette fois d'une démarche beaucoup moins abstraite et donc vraisemblablement plus riche de potentialités. Parallèlement, les indicateurs de gestion ont été globalisés ; les efforts tendent actuellement à éviter de juger un atelier isolément, mais à intégrer dans ses performances un critère représentatif du résultat global.

La gestion de production constitue une approche nouvelle des ateliers dans l'industrie, qui se développe en réaction aux dysfonctionnements qu'avaient entraînés une taylorisation poussée à l'extrême et une application un peu idéalisée des méthodes de la recherche opération-

nelle. Ces méthodes étaient adaptées à la production de séries longues, avec un atelier divisé en secteurs correspondant à différents types de tâches. Mais la complexité croissante des procédures de fabrication et la diversification des produits entraîne une très grande difficulté à maîtriser parfaitement l'ordonnancement, avec pour corollaire des goulots d'étranglement dans l'atelier, de nombreux stocks intermédiaires, des engagements inégaux des machines, et dans certains cas l'embauche de personnels spécialement affectés à la recherche des lots, les pisteurs. Les durées des cycles de fabrication augmentent, les stocks intermédiaires et l'engagement matière également, et sur la totalité du cycle, les pièces ne sont travaillées que 10 à 20 % du temps, le reste se passant en attentes diverses. L'idée a donc consisté à essayer de gagner non plus sur les temps de fabrication comme par le passé, mais sur les temps d'attente. La tendance est donc à raisonner en flux tendus, en augmentant la cohérence entre les étapes, en réduisant les cycles et les stocks intermédiaires, et en recomposant l'atelier non plus en tâches, mais en lignes de produits, qui évitent d'avoir à multiplier les transports de pièces d'une partie à l'autre de l'atelier.

Par ailleurs, au lieu de gérer les différents stocks de composants indépendamment les uns des autres, on s'efforce de les gérer en fonction d'un programme de production global, et de lisser la charge de travail ; c'est l'objet des méthodes d'ordonnancement dites « juste à temps » que de déterminer les moments où il faut lancer les ordres de fabrication ou d'achat à l'extérieur, en fonction des objectifs de production et des nomenclatures des produits. Enfin nous est venue du Japon une méthode de pilotage de l'atelier par l'aval (toujours la chaîne client-fournisseur) où un système d'étiquettes, les Kan-Ban, permet de déclencher les fabrications.

Toutes ces techniques de gestion d'ateliers peuvent sembler relativement simples, voire évidentes. Il est pourtant assez intéressant de remarquer qu'elles s'imposent comme des nouveautés dans un nombre grandissant d'entreprises, où elles croisent d'ailleurs les préoccupations de qualité et de fiabilité, que les responsables considèrent de plus en plus comme des composantes de la productivité globale de leurs unités. Elles débouchent on l'a vu sur une réhabilitation du travail d'exécution qui se voit laisser une certaine marge d'autonomie, et qui se voit parfois consulter dès la phase de conception. A partir du moment où l'idée se fait jour qu'il y a plus à gagner sur les temps d'attente et de pannes que sur les cadences de fonctionnement, il devient logique en effet de bien préparer la mise en service de nouvelles installations, par une conception bien pensée, une information et une formation, pour éviter par la suite la mise en œuvre de palliatifs coûteux en temps, en efforts et en tension. Cette idée entraîne une préoccupation accrue concernant les décisions d'investissements et surtout les conditions de leurs installations. Ainsi se multiplient au préalable les groupes de travail et de concertation, les campagnes d'information, la prise en compte, dès l'amont, des conditions de travail des opérateurs, et des performances non pas seulement nominales, mais aussi quotidiennes de l'exploitation, aléas et incidents inclus.

L'accent a été mis jusqu'ici sur les entreprises industrielles. De semblables préoccupations agitent pourtant aussi le secteur tertiaire : disponibilité et écoute du client y constituent les mêmes objectifs. Les voies pour y parvenir peuvent d'ailleurs être semblables par endroits. Rationalisation et simplification des procédures, informatisation en constituent autant d'exemples. Et comme le secteur industriel s'était interrogé sur la pertinence des différentes opérations qu'il effectuait (par l'analyse de la valeur par exemple), le secteur tertiaire s'efforce de mieux connaître la contribution de chacun de ses produits à la constitution de sa marge bénéficiaire. C'est en général la comptabilité analytique qui sert de guide dans cette recherche, censée ensuite guider l'entreprise dans les efforts qu'elle fera pour développer tel ou tel produit, ou au contraire limiter tel segment de clientèle. Mais ces tentatives se heurtent à l'inéluctable difficulté de quantifier l'output de l'entreprise, et aux multiples conventions qui interviennent dans les calculs et les rendent au total assez arbitraires.

Plus spécifique du secteur tertiaire est l'utilisation de *la gestion du temps de travail* comme d'un moyen pour améliorer l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Confrontée à une demande de services aléatoire et parfois saisonnière, l'entreprise va chercher les moyens de développer en quelque sorte une géométrie variable qui lui permette d'adapter l'offre qu'elle propose pour y répondre, notamment en volume d'effectifs. Elle est alors amenée à mettre sur pied des organisations complexes fondées sur des plannings, et des recours au temps partiel, qui ont pour contrepartie une gestion plus lourde, et surtout nécessitent une rigueur très grande, de même que dans l'industrie les flux tendus permettaient une meilleure disponibilité de l'outil de travail, tout en étant beaucoup plus sensibles à tout manque de vigilance.

Au total, on pourrait dire que l'époque actuelle est caractérisée par une approche nouvelle, tendant à globaliser dans une même démarche les améliorations des tâches concernées et des outils de gestion qui servent à les guider et à les représenter. Ce rapprochement de la réalité et de son image apparaît comme évidemment moins réducteur que les situations antérieures, mais certainement plus riche de potentialités en ce qui concerne la recherche de gains de productivité.

Quelles attitudes face à l'emploi ?

La recherche de productivité constitue un des moteurs constants de l'entreprise. Les paragra-

phes précédents ont tenté de montrer quelles voies cette recherche avait suivies depuis la fin de la guerre. Or à chacune des phases énoncées a correspondu une attitude différente concernant l'emploi.

L'emploi : un input parmi d'autres...

Les trois décennies d'après guerre voient considérer la main-d'œuvre comme un input parmi d'autres, dont il faut particulièrement veiller à l'utilisation rationnelle dans la mesure où il s'agit d'une ressource rare. C'est l'ère de la rationalisation et du taylorisme, et l'on compte surtout sur des bureaux de méthodes, d'ordonnancement, de conception, d'organisation pour définir les tâches, voire les postures, d'une population salariée dont on attend que rapidité et docilité d'exécution. Ceci conduit à une déqualification des tâches qui ajoute souvent l'ennui à la pénibilité du travail, et permet de recourir de façon croissante à une main-d'œuvre immigrée de faible degré de qualification.

Mais cette politique se heurte à plusieurs types de difficultés :

— l'évolution différenciée de divers secteurs de l'activité économique entraîne des problèmes de reconversion de la main-d'œuvre. Successivement l'agriculture, les mines, le textile, la sidérurgie, le bâtiment voient leurs besoins en main-d'œuvre diminuer, par suite de la modernisation, de la supplantation par des produits analogues en provenance à meilleur marché de l'étranger, ou du suréquipement généralisé. Ces premiers effets de déversement d'un secteur sur l'autre peuvent être relativement bien gérés grâce à la continuité de l'expansion économique et au système de protection sociale qui se met en place ;

— dépourvue de responsabilité dans son activité professionnelle, c'est dans sa vie personnelle que la population salariée recherche des satisfactions : d'où une série de revendications ayant trait au pouvoir d'achat, à la réduction du temps de travail, ou à la formation. Ce qui amplifie la perception de la main-d'œuvre comme un input onéreux et délicat, et pousse certaines entreprises à rechercher des alternatives dans l'automatisation d'une part, l'extériorisation ou la délocalisation à l'étranger d'autre part ;

— l'apparition de dysfonctionnements dans les entreprises, et plus particulièrement lors des transferts de technologies ou des constructions d'usines clés en main révèle l'écart qui s'est creusé entre le fonctionnement réel de l'entreprise, fourmillant de micro-astuces locales permettant aux salariés d'assurer un processus sans heurts, et la représentation théorique qu'en ont les responsables, fondée sur les principes de conception.

Pour tenir compte de ces deux derniers points, les négociations entre partenaires sociaux ont donc essentiellement pour objet le partage des gains de productivité, avec pour corollaires notamment une augmentation des salaires, des actions assez significatives en matière d'amélioration des conditions de travail, et la mise en place des plans de formation. Parallèlement, l'entreprise poursuivait son développement, et les statistiques pouvaient donc enregistrer des augmentations simultanées de la productivité, et de l'emploi. Lorsque le marché reste stable, c'est vers la diversification que l'entreprise se tourne pour utiliser au mieux les effectifs dont elle dispose. Il n'en reste pas moins que toute une panoplie de mesures est utilisée pour réduire le volume de l'emploi, qui va des contrats à durée déterminée au non-remplacement ou à l'anticipation des départs en retraite. C'est dans cette perspective que nombre d'entreprises se situeront dans une logique qui pourra être qualifiée de productiviste au moment où elles procèderont, volontairement ou non, à des réductions du temps de travail, en imposant la constance des effectifs, y compris dans le cas du travail posté continu. L'occasion est alors fournie de mettre à jour et de récupérer les réserves que différents directeurs d'unités s'étaient constituées, et de réduire des sureffectifs jugés superflus.

En même temps apparaissent les premières tentatives de créer une sorte de consensus social qui permettrait de mieux associer les salariés au fonctionnement et aux objectifs de l'entreprise, essais qui seront largement développés dans la phase suivante des opérations de productivité, marquée par la recherche de flexibilité.

... mais aussi, un partenaire associé à la vie de l'entreprise

Peu à peu en effet l'entreprise prend conscience que la main-d'œuvre n'est pas seulement qu'un input parmi d'autres, dont il faut donc chercher à contenir le volume, mais aussi un partenaire essentiel dans la vie de l'entreprise. Prenant conscience de l'écart toujours plus grand entre la vision de son fonctionnement, et de ses performances réelles, l'entreprise va chercher à recueillir de nouveaux types d'informations qui jusque-là lui étaient masquées. Cette pratique est contemporaine de l'accent mis sur la qualité des produits et sur la fiabilité des matériels. Après le modèle américain et sa taylorisation maximaliste, le modèle est recherché dans d'autres pays industrialisés, où le climat social est perçu comme plus favorable à l'entreprise : ce sera d'abord le modèle suédois, puis le modèle japonais, où chacun projette, probablement de façon exagérée, toutes les vertus qui manquent à la réalité qu'il vit. Un certain nombre de démarches fleurissent alors, qui ont pour but de favoriser la prise de parole des salariés sur les problèmes, cercles de qualité, puis groupes d'expression rendus obligatoires par la loi Auroux.

Depuis 1980, ces groupes se sont développés dans les grandes entreprises d'abord, dans les

PME ensuite, alliant les objectifs techniques à des motivations sociales. Leur diffusion cumule deux processus : l'un sur un plan idéologique (changer les mentalités), l'autre sur un plan matériel (mise en œuvre d'actions d'amélioration de la qualité par exemple). Leur dénomination fait appel à des termes choisis pour leur référence à l'exemple japonais (progrès, productivité, qualité), propre à frapper les médias qui leur assurèrent ainsi une large diffusion. Le cercle de qualité présente de surcroît l'avantage de se constituer lui-même en une sorte de produit standard implantable à tout endroit et à tout moment, avec les seules forces de l'entreprise, sans appel à un consultant extérieur.

Bien sûr ces groupes ont parfois été critiqués dans leurs modalités de fonctionnement ou d'animation, mais il convient de souligner à quel point ils ont permis de réhabiliter le savoir-faire des salariés de base, et de sauvegarder des expériences acquises. Un des prolongements, sur lequel nous reviendrons plus loin, a d'ailleurs été l'intégration de ces savoirs dans la représentation théorisée des processus en cause, notamment sous forme de données ou de règles de comportement dans la constitution des systèmes-experts. Parallèlement à cette réhabilitation, on assiste à une augmentation de l'autonomie des salariés, individuelle ou en groupe, et à une simplification de la hiérarchie avec notamment une réduction parfois importante (8 à 3) du nombre de niveaux.

Dans le secteur tertiaire, c'est plutôt le temps de travail qui, on l'a vu, a constitué l'arme maîtresse dans la recherche de flexibilité. La réduction de la durée hebdomadaire, l'aménagement du temps de travail, au départ revendiqués par les salariés comme une des satisfactions possibles pour leur équilibre personnel ont vite mis en lumière que l'agrégation de souhaits individuels débouchait sur des contraintes d'ensemble pour l'entreprise.

Inversement, l'entreprise a perçu tout l'intérêt qu'elle avait à faire du temps de travail un véritable outil de gestion qui lui permette d'augmenter la qualité du service à la clientèle, d'adapter ses effectifs et son potentiel aux fluctuations de son activité, et de conquérir de nouveaux créneaux de marché. Bien sûr le recours à cette forme de flexibilité entraîne de notables conséquences sur la gestion du personnel et l'organisation des services, dans la mesure où on substitue à un système unique et facile à contrôler une complexité de plannings imbriqués qui nécessitent une maîtrise de la combinatoire d'une part, une rigueur accrue dans la gestion d'autre part, et appellent en fait l'apparition d'une fonction nouvelle, de technicien des horaires, qui, entre le chef opérationnel d'unité et le responsable du personnel, aurait en charge la mise sur pied et le suivi de ces systèmes nouveaux.

Ce qui en tout cas apparaît très intéressant, aussi bien dans l'industrie que dans le secteur tertiaire, c'est la convergence actuelle des différentes approches d'un même problème : de plus en plus, la démarche productiviste dans l'entreprise intègre les préoccupations économique, sociale et organisationnelle, d'emblée, sans se contenter de plaquer après-coup un habillage social sur une organisation prédéterminée. La conduite des projets s'en trouve considérablement enrichie, et la responsabilité accrue des personnels entraîne une modification, même inconsciente, de leur perception de l'entreprise, qui les amène à intégrer à tous les niveaux des préoccupations d'ordre économique. Ceci se retrouve pour les projets d'investissements de modernisation, pour lesquels quelques exemples célèbres, ISOAR notamment (1), ont montré tout l'intérêt d'une démarche pragmatique et participative, qui ne soit plus uniquement fondée sur des calculs de rentabilité très partiels, utilisant des cadences nominales intenables sur longue période, mais qui prenne dès le début en considération les conditions concrètes de fonctionnement et d'insertion dans une entreprise caractérisée par un certain type d'organisation et de système de gestion. De plus, il apparaît que toute mutation importante de l'entreprise, gagne à être soigneusement préparée pour deux types de raisons :

- La mutation porte rarement sur un point bien déterminé ; en fonction des logiques locales qu'ils développent chacun dans leur secteur ainsi qu'on l'a vu au premier chapitre, les différents agents économiques vont avoir tendance à profiter de la rupture d'équilibre ainsi créée dans l'entreprise pour faire passer un certain nombre de projets secondaires auxquels ils tiennent (ceci a été particulièrement clair quand la réduction du temps de travail s'est accompagnée d'aménagements jugés déplaisants ou de la mise en service d'une badgeuse), et l'appréciation de la mutation englobe celle de tous ces à-côtés, ce qui peut entraîner une motivation des salariés concernés moindre qu'escomptée.

- La campagne d'information menée à cette occasion peut se révéler source de remontées très pertinentes éclairant l'insertion du projet dans l'entreprise, et d'auto-formation pour les personnels. On aboutit alors à une sorte de formation-action vécue au quotidien, et non plus séparée de la réalité concrète de fonctionnement comme le déplorent souvent les personnels à l'issue des stages de formation.

La difficile conciliation des deux approches : l'horloge et le verrou

D'un côté un input parmi d'autres, qu'il convient de minimiser pour gagner en productivité ; de l'autre un partenaire essentiel à la vie de l'entreprise, et dont la captation du savoir et de l'expérience peut constituer un avantage décisif en matière de productivité. Ces deux approches sont-elles irrémédiablement inconciliables ?

(1) *Réussir l'investissement productif*, Du Roy, Hunault, Tubiana, Éditions d'Organisation, 1985.

Certes la première est caractéristique de nombre d'entreprises qui restent étrangères à la seconde. Mais de nombreuses entreprises ont adopté la seconde approche sans pour autant avoir renoncé à la première.

Deux exemples ont été présentés dans l'article précédent correspondant à des entreprises qui avaient augmenté l'emploi tout en améliorant leur productivité, l'une par une élévation de la durée de travail de l'outil de production, et une gestion nouvelle de l'entretien ; l'autre par une nouvelle organisation du temps de travail. Mais ces deux exemples restent relativement isolés. En revanche, le cas le plus général est celui d'entreprises qui ont partagé avec leurs salariés les gains de productivité apparus ces dernières années, et en ont profité pour se diversifier et développer de nouvelles activités.

Beaucoup d'exemples témoignent également de la seconde approche, avec l'ensemble de consultations, d'informations, de transparences qu'elle suppose, et l'association de tous les personnels à la recherche de meilleures performances de l'entreprise. Or un des grands paradoxes de cette attitude nouvelle est qu'elle n'est pas totalement déconnectée du premier type d'approche, et que dès lors, on peut s'interroger sur l'efficacité de dispositifs sollicitant les travailleurs pour imaginer des organisations qui se tourneront ensuite contre eux. Il s'agit là d'un réel problème, auxquels beaucoup de responsables sont confrontés au moment de mettre sur pied ce genre de démarche. Les contacts que l'étude a permis de mener avec différentes entreprises placées dans cette situation semblent montrer que la démarche s'opère alors en deux temps : dans une première phase, les sureffectifs sont supprimés, puis dans une seconde phase la campagne de recherche de productivité menée à bien sur ces nouvelles bases, l'entreprise étant alors mise pour ainsi dire au défi de se réorganiser à effectifs réduits, et dans le respect de ses objectifs de production. On imagine sans peine que le traumatisme de la première phase constitue un événement choc déterminant pour le développement de la seconde. Plusieurs séries de travaux du CGS se sont ainsi situés dans ce type de dynamique, l'entreprise faisant appel à l'extérieur pour mettre sur pied des organisations plus performantes et plus complexes après une vague, ou plusieurs, de compression d'effectifs. Autrement dit l'entreprise sait utiliser de délicats mécanismes d'horlogerie, mais elle le fait après avoir mis en place de robustes verrous qui en limitent le cadre de manière très contraignante.

Toute la question est alors de savoir comment ces verrous sont mis, et sur la foi de quels indicateurs. Il semble bien que l'action soit guidée là encore par la considération de critères très globaux de comparaison avec la concurrence et l'étranger, quelle que soit par ailleurs la validité de ces comparaisons, compte tenu des différentes spécificités locales, et des informations disponibles. On retrouve donc ici le poids des critères classiques de gestion, la productivité apparente du travail, ou les résultats issus de la comptabilité analytique. C'est dire l'importance qu'il convient d'attacher à la génération de ce qui a été ici appelé l'approche globale, aux deux sens évoqués de fusion des démarches économique, technique, sociale et organisationnelle d'une part, et de rapprochement du fonctionnement concret de l'entreprise avec la représentation médiatisée qu'en donnent les instruments de gestion.

En attendant on assiste à l'heure actuelle à une double évolution qui vise à réduire partout les sureffectifs ou à programmer des diminutions d'emploi, et qui tend à augmenter le niveau de qualification et d'implication des salariés dans l'entreprise. C'est la voie que les entreprises estiment seule susceptible d'assurer leur survie, et à terme de provoquer un renouveau économique capable de provoquer la création de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois. Elles attendent de l'État qu'il orchestre cette mutation en mettant au point ou en aidant les plans sociaux d'accompagnement des phases de compression d'emploi, et en favorisant les actions d'éducation et de formation pour préparer les emplois de demain.

*
* *

La préoccupation principale des responsables en entreprise, est de survivre face aux mutations brutales qui caractérisent la décennie actuelle. Mais réagir face à ces mutations, et plus encore les anticiper, nécessite un temps et des efforts très importants ; ce qui ne leur laisse pas toujours le loisir de pouvoir veiller à toutes les implications que ces mutations impliquent. Dans ces conditions difficiles, l'emploi ne constitue en général pas la préoccupation prioritaire, et constitue encore bien souvent un facteur vécu comme antagoniste à la recherche de productivité.

Pourtant, les conditions de travail, et les rapports sociaux au sein de l'entreprise ont été considérablement transformés par la crise. Cette dernière a renforcé le sentiment de solidarité entre l'entreprise et ses salariés, et favorisé une prise de conscience généralisée de l'environnement économique. Il en est résulté une certaine accalmie dans les tensions sociales internes, qui marquaient souvent le partage des fruits de l'expansion ; et aussi une attitude nouvelle de l'entreprise par rapport à sa clientèle, attitude qui engendre en retour une redéfinition du rôle des salariés dont on recherche les moyens de les associer davantage à la mise en œuvre d'une productivité accrue.

Quand on analyse avec précision un cas précis d'entreprise, il semble souvent bien difficile de confirmer ou d'infirmer la thèse de l'opposition entre emploi et productivité ; il semble clair en revanche que leur progression accompagne celle de l'expansion économique. Mais dans nombre de cas actuels, les difficultés économiques ou finan-

cières amènent l'entreprise à rétrécir son champ d'action, et à jouer sur toutes les variables susceptibles d'être confirmées, notamment la main-d'œuvre.

Or une circonstance nouvelle se présente : le grand marché européen de 1992. Les orientations actuelles de recherche de qualité des produits, de mise à l'écoute de la clientèle, de restructuration de la gestion des services, incluant la gestion du temps de travail, constituent des atouts sérieux pour parvenir à des gains notables de productivité, gages de santé de l'entreprise, et de sa capacité à assurer l'emploi.

■

BIBLIOGRAPHIE

G. Bouche, D. Tonneau, B. Weil, « Productivité et conditions de travail dans le secteur de la répartition pharmaceutique », *La Lettre de l'*ANACT, sept. 1988.

Collignon, *Qualité et compétitivité des entreprises : du diagnostic aux actions de progrès.*

S. Fernez, D. Tonneau, « Productivité et emploi, une relation complexe au sein des entreprises » *Travail et Emploi,* sept. 1987.

B. Henriet, *Travail, mode d'emploi,* PUF, 1988.

P. Mazenod, L. Musy, *La productivité en Caisses d'Épargne,* pub ; CENCEP-École des Mines, 1988.

F. Engel, J.C. Moisdon, D. Tonneau, *La régulation des dépenses hospitalières,* pub. École des Mines, 1988.

M. Pépin, D. Tonneau, « Le comportement des entreprises face à la réduction des horaires de travail », *Travail et emploi,* sept. 1979.

J.C. Sardas, C. Midler, C. Moire, *Étude du développement des cercles de qualité dans les entreprises françaises,* Sciences de Gestion, 1984.

Shingo, *Maîtrise de la production et méthode Kan-Ban* (Toyota), Éd. ; Organisation.