# Évolutions post-tayloriennes et nouveaux clivages sociaux\*

par Frédéric de Coninck \*\*

'émergence de nouveaux modes de communication dans l'entreprise, le développement de l'autonomie dans le travail, sont souvent proclamés, jamais vérifiés. C'est cette vérification que tente ici F. de Coninck à travers l'analyse minutieuse des résultats de l'enquête statistique sur la technique et l'organisation du travail (enquête TOTTO) \*\*\*. Son étude fait apparaître les clivages sociaux qui se dessinent dans le cadre de nouvelles formes d'organisation du travail. Elle apporte ainsi une contribution de poids à nombre de débats actuels.

Le monde du travail est le siège depuis quelques années d'évolutions diverses que l'on regroupe fréquemment sous le non de posttaylorisme. L'emploi de cette appellation plutôt que celle d'un nouveau système qui remplacerait l'ancien rend assez bien compte, à notre avis, des tendances que l'on observe. La plupart des travaux insistent davantage sur la sortie d'un modèle d'organisation du travail que sur l'émergence d'un nouveau paradigme qui s'y substituerait. Les nouvelles structurations mettent toujours du temps à se dessiner, et il est possible que cet échec dans la nomination soit surmonté avec le temps. B. CORIAT (B. CORIAT, 1991) a proposé le terme de *ohnisme* en suggérant que Ohno ingénieur chez Toyota pourrait jouer le même rôle exemplaire que Taylor en son temps. Mais il est difficile de rassembler les différentes tendances importées des exemples japonais en un système cohérent semblable aux principes de base du taylorisme. Il est possible, en fait, qu'aucun système cohérent ne voit le jour sur les ruines de l'ancien. Comme le souligne P. VELTZ : « alors que le modèle classique était étonnamment unitaire dans ses principes, il n'est pas certain que des expérimentations actuelles

<sup>(\*)</sup> Étude financée par le Service des Études et de la Statistique du Ministère du Travail.

<sup>(\*\*)</sup> Chercheur au CERTES, École Nationale des Ponts et Chaussées.

<sup>(\*\*\*)</sup> Voir dans ce numéro, l'article de Jennifer BUÉ « L'organisation du travail des femmes » également à partir de l'enquête TOTTO.

surgira à nouveau un modèle au sens ou nous l'avons connu » (P. VELTZ, 1991). Il est donc sans doute plus exact, au moins pour l'instant, de parler d'évolutions post-tayloriennes que de post-taylorisme.

C'est à ces évolutions que nous nous intéresserons, en les considérant une par une avant de voir si elles se renforcent l'une l'autre ou si elles évoluent indépendamment les unes des autres. Sur l'identification de ces tendances de nombreux auteurs ont apporté des éléments convergents.

En premier lieu on a souligné qu'émergeaient de nouveaux modes de communication dans l'entreprise (P. ZARIFIAN, 1990). La communication devient un enjeux crucial pour la production. On peut ainsi parler de la communication au sein d'un service, qu'elle soit horizontale (entre opérateurs ou entre employés) ou verticale. Dans la communication verticale il faut d'ailleurs distinguer la remontée d'informations ou de suggestions et la communication descendante qui vise plutôt à transmettre des consignes. Mais les systèmes de remontée des contraintes à partir de l'amont, de zéro défaut et de zéro stock ont aussi mis en évidence l'importance de la communication d'un service ou d'un atelier à un autre. Et, à un niveau plus global encore, la mise en place du just in time et l'évolution de la soustraitance vers le partenariat ont souligné le caractère crucial de la communication d'une entreprise à une autre.

Un autre groupe d'évolutions peut se dessiner autour du développement de l'autonomie dans le travail (P.S. ADLER, 1987). On encourage plus d'initiative de la part de tous les échelons de la hiérarchie, on favorise la polyvalence, on tend à diffuser les tâches d'entretien pour en faire effectuer une partie par les ouvriers de production, et on promeut des contrôles de qualité à tous les stades de la production (H. SAVALL, 1985). Parallèlement le contenu du travail change du fait des évolutions techniques : on ne doit plus exécuter quelques gestes répétitifs mais gérer un processus plus complexe (W. CAVES-TRO, 1984). On aboutit donc à des consignes moins codifiées, et à une marge d'initiative, de la part de l'opérateur, plus grande (H. KERN et M. SCHUMANN, 1984).

Ces deux évolutions conjointes aboutissent aux groupes d'expressions, cercles de qualités, boîtes à idées, et autres procédures mises en place pour prendre en compte les suggestions des opérateurs eux-mêmes, et pour les impliquer dans la qualité du produit fini.

La première question qui surgit face à ces affirmations est : quelle est leur portée ? S'agit-il d'un phénomène lié à de grandes entreprises, à un type de production particulier, et même au sein de ces secteurs privilégiés combien de salariés sont réellement concernés. Alors que de nouveaux types de comportement s'installent il est possible, et même probable que les schémas

# L'enquête TOTTO

L'enquête sur « la technique et l'organisation du travail auprès des travailleurs occupés » a été réalisée par l'INSEE en mars 1987. Le taux de sondage est de l'ordre de 1/1 000 : 20 000 personnes environ ont été interrogées à partir de l'enquête Emploi parmi celles qui avaient effectivement un emploi (les « travailleurs occupés »). Les agriculteurs exploitants n'ont pas été interrogés.

Le questionnaire comprenait deux parties. Dans la première partie, les questions relatives à l'organisation du travail, n'ont été posées qu'aux salariés (au nombre d'environ 18 000). La seconde partie traitait de l'utilisation de certains outils « modernes » de production, et des conditions de cette utilisation. Elle concernait tous les enquêtés, cependant cet article ne concerne que les salariés.

antérieurs résistent et persistent en de nombreux lieux (P. Veltz, 1991). La question est donc de savoir si l'on rend compte d'évolutions qui sont encore marginales, ou si on assiste à un mouvement de fond.

Pour répondre valablement à cette question il faut se tourner vers la démarche statistique. L'enquête emploi de l'INSEE comprenait en 1987 un complément intitulé « Technique et organisation du travail pour les travailleurs occupés » (voir l'encart ci-dessus). Elle passait en revue la plupart des thèmes dont nous avons parlé (nous verrons comment au fil notre investigation). A ce titre elle fournit donc un instrument de choix pour renseigner cette question de la portée (1).

Plus que la portée absolue, cependant, c'est la question de l'hétérogénéité des processus de transformation qui est pertinente. Et sur ce point également l'approche statistique est utile. Ces transformations des pratiques dans l'entreprise dessinent de nouvelles lignes de clivage dans l'espace social. Certains groupes sociaux seront à la pointe des nouvelles structurations tandis que d'autres seront prisonniers d'organisations restant traditionnelles. Mais ce clivage peut prendre deux formes suivant qu'il se construit autour de l'entreprise ou autour de la main-d'œuvre.

<sup>(1)</sup> Cela dit, cette question de la portée est délicate. L'enquête qualitative menée pour évaluer la précision des réponses fournies démontre un certain flou dans l'évaluation des questions par les interviewés- (J.C. COMBESSIE, 1989). Certains répondent que leur entreprise a mis en place des cercles de qualité, alors que seules des réunions de service, sans objectif « qualité » affiché, ont lieu. D'une manière générale on peut se fier davantage à des champs sémantiques assez larges qu'à des réponses très précises. C'est pour cela que nous avons souvent essayé de croiser les réponses à plusieurs questions pour évaluer la consistance de ces champs sémantiques. Si quelqu'un parle de cercles de qualité cela dit malgré tout quelque chose sur le niveau de communication dans l'entreprise qui l'emploie. Concernant la portée, donc, on obtient sans doute plus des ordres de grandeur que des estimations précises.

On peut imaginer, en effet, que c'est l'entreprise à laquelle on appartient qui est décisive. L'appartenance à un certain type de structure productive dessinerait alors de nouveaux groupes sociaux. On pense naturellement à l'opposition primaire/secondaire des théories dualistes, ce qui nous amène à nous intéresser au critère de taille des entreprises. Mais on peut aussi imaginer que le secteur économique joue un rôle important, du fait qu'il représente des techniques de production et une organisation productive qui lui sont propres. Une question, plus globale encore que celle du secteur économique fin, est celle de l'opposition secondaire/tertiaire. En effet, la plupart des constats que nous avons évoqués concernent le monde de l'industrie, mais rien ne dit que les transformations y soient limitées. L'univers des services peut parfaitement abriter des mutations semblables.

Du côté de la main-d'œuvre, la question du clivage peut se décrire autour de la formule : « requalification du travail, et disqualification du travailleur » (R. BERCOT et alii, 1988). Tandis que le travail se requalifie, comme nous l'avons dit, il est possible qu'une fraction de la maind'œuvre soit disqualifiée. Il est donc intéressant de savoir si les évolutions dont nous parlons s'appuient préférentiellement sur une fraction de la main-d'œuvre, et alors laquelle. Ici encore on pense à plusieurs voies possibles. On peut avancer que les évolutions s'appuient sur une nouvelle génération de salariés, porteuse de nouvelles attentes et de nouveaux comportements, et on s'attendra alors à observer des phénomènes différents suivant l'âge des interviewés. Au contraire, d'autres supposeront qu'au-delà de l'âge c'est la qualification scolaire qui est pertinente et que la main-d'œuvre diplômée va se détacher de plus en plus de la main-d'œuvre non diplômée, quelque soit son âge. On peut encore supposer que la mobilisation différentielle des sexes dans le travail va produire des devenirs sociaux différents suivant le sexe de la personne concernée. Enfin il faut être attentif à la reproduction intergénérationnelle et observer si à travers cette remise en jeu qu'opèrent ces mutations on n'assiste pas tout simplement à la reproduction de la position sociale des parents.

Enfin on peut se centrer sur un ordre de déterminations à la frontière des deux précédents, en s'intéressant à la CSP des interviewés. Supposer qu'elle joue un rôle crucial c'est penser que la profession et la qualification déterminent la manière d'habiter l'emploi, indépendamment du passé de l'individu et de l'entreprise qui l'emploie. Le rôle potentiel joué par l'ancienneté nous dirige lui aussi vers la position instantanée d'un individu dans une trajectoire de plus long terme.

La manière dont nous présentons les choses est plutôt réductionniste. Telle est la ligne que nous avons suivie dans ce texte. On pourra tout à fait objecter que ces éléments pertinents se renforcent les uns les autres plus qu'ils ne s'excluent. Mais nous avons voulu, ici, jouer le jeu d'une démarche exclusive qui cherche les points cruciaux qui dirigent l'explication, au détriment des autres qui viennent se ranger comme déterminations secondaires (2). C'est pourquoi nous avons fortement utilisé les techniques de régression dont les procédures de test s'intéressent à la pertinence des variables, les autres variables étant égales par ailleurs.

Voici donc posées les bases de notre travail, autour des questions de portée des évolutions et de clivages sociaux qu'elles provoquent. Souvenons-nous, cependant, d'une autre question qui s'interroge sur le caractère plus ou moins systématique des mutations en cours : ces différents mouvements sont-ils liés l'un à l'autre, ou possèdent-ils une indépendance relative? Dans cette deuxième hypothèse on observerait certaines catégories de salariés qui porteraient une partie des évolutions, et d'autres catégories qui seraient concernées par une autre partie. Ou certains secteurs contre d'autres, ou certaines tailles d'entreprise contre d'autres.

Nous garderons à l'esprit ces champs de questionnement en examinant les deux domaines d'évolution que nous avons esquissés : la communication et l'autonomie.

# La communication dans l'entreprise : le poids de l'objet technique et le rôle des nouvelles générations

Toutes les dimensions de la communication (horizontale, verticale, interne, externe) sont, fortement corrélées entre elles : en effet, toutes les variables utilisées dans l'enquête (3) sont liées

<sup>(2)</sup> Nous employons, de plus, c'est clair, un langage causaliste. Ce n'est pas le lieu dans un tel article de nous lancer dans des digressions épistémologiques sur la notion de cause en sociologie, qui n'est pas du même ordre que dans les sciences de la matière. Le lecteur intéressé par ces questions se reportera à F. DE CONINCK et F. GODARD, 1990, et F. DE CONINCK, 1990.

<sup>(3)</sup> Voici sous forme abrégée quelles étaient les questions posées :

Vous arrive-t-il de discuter seul avec vos supérieurs hiérarchique de votre travail ? (code SEUL).

Même question avec les supérieurs en compagnie des collègues. (code COLLEG).

Même question entre collègues sans les supérieurs. (code KONP).

<sup>—</sup> En dehors de vos chefs y a-t-il d'autres personnes qui vous donnent des consignes ou des indications ?

<sup>Les collègues de travail habituels (code COCHCOLL).
D'autres personnes de l'entreprise (code COCHAUT).</sup> 

<sup>—</sup> Des personnes extérieures à l'entreprise (code COCHEXT).

<sup>—</sup> Et vous-même demandez-vous des renseignements?

<sup>—</sup> A vos supérieurs (code HCOCCHEF).

<sup>—</sup> Aux collègues habituels (code HCOCCOLL).

<sup>—</sup> A d'autres personnes de l'entreprise (code HCO-CAUTR).

<sup>-</sup> A des personnes extérieures (code HCOCEXT).

## Variables significatives (au moins au seuil de 5 %) (\*)

	Communication horizontale	Avec un autre service	Avec une autre entreprise
CS en 133 postes	X	×	×
Diplôme		X	X .
Secteur économique en 38 postes			X
Sexe			X
Taille de l'entreprise	X	X	X
Age	X	X	
Ancienneté			
CSP du père			

<sup>(\*)</sup> Les autres variables étant égales par ailleurs.

avec des taux de significativité au moins égaux à 1 pour 10 000. Ceci suggère que les différentes formes de communication retentissent les unes sur les autres, ou que les compétences mobilisées par les entreprises dans les différents procès de communication se recoupent largement.

Concernant la communication on peut se poser deux types de questions. D'abord, assiste-t-on à une communication surtout verticale (4) ou à une communication horizontale? C'est-à-dire: certaines catégories sont-elles prisonnières de la voie hiérarchique, tandis que d'autres élaborent leur travail plus collectivement? L'autre aspect est de déterminer quelles sont les catégories sociales qui sont à l'interface de leur service aver d'autres services, ou de leur entreprise avec d'autres entreprises. La gestion just in time ou les principes du zéro stock, zéro délai, zéro défaut, dynamisent en principe les interactions des services les uns avec les autres, de même qu'elles promeuvent des relations de type partenarial avec les autres entreprises. Mais quels sont les salariés qui sont au cœur de ces nouvelles pratiques?

Pour répondre à ces questions nous avons bâti trois indicateurs. Le premier rend compte de l'importance relative des relations horizontales par rapport aux relations verticales (HORIZONT), le deuxième témoigne de l'importance des relations avec d'autres services de la même entreprise (AUTSER), le troisième, enfin, concerne les relations externes à l'entreprise (EXTER) (5). Pour chacun de ces indicateurs, nous avons utilisé une technique de régression (6).

La CS en 133 postes (niveau intermédiaire de la nomenclature permettant d'incorporer certains éléments du secteur économique), toujours pertinente permet de mettre en évidence deux logiques.

La première est celle de la **représentation** légitime, qui va se développer à propos des communications en dehors du collectif de travail habituel. En effet, si l'on détaille le résultat des trois indicateurs que nous avons retenus, en fonction des grands groupes socio-professionnels, on obtient les résultats suivants :

	HORIZONT	EXTER	AUTSER
Cadres sup	0.97	0.90	1.04
Prof. interm	0.97	0.65	0.88
Employés	0.93	0.36	0.62
Ouvriers	0.94	0.28	0.54

HORIZONT = (SEUL + HCOCCHEF)/(KONP + COCHCOLL + HCOCCOLL). Il est d'autant plus élevé que le poids relatif de l'horizontal par rapport au vertical est important (pour la signification des codes voir note 3). EXTER = 4 - COCHAUT - HCOCAUTR. AUTSER = 4 - COCHEXT - HCOCEXT.

On notera que la part respective des relations horizontales et verticales ne dépend pas de la catégorie sociale (du moins à ce niveau de globalité). En revanche, comme le souligne M. GOLLAC (M. GOLLAC, 1989), la ségrégation est d'autant plus forte que la portée des communications est grande. Cela peut se comprendre si

<sup>(4)</sup> Il serait intéressant de distinguer communication du haut vers le bas et communication du bas vers le haut, mais les questions posées ne permettent pas d'établir une distinction claire sur ce point.

<sup>(5)</sup> Voici comment ont été utilisés les différents indicateurs : à chaque question on pouvait répondre : 1 pour oui, 2 pour non, 0 ou blanc pour sans objet. Nous avons rabattu les 0 et les blancs sur les non.

<sup>(6)</sup> L'inconvénient des techniques de régression est de supposer que le poids des différentes variables est le même au travers de tout l'espace social. Nous avons donc stratifié la population des salariés en quatre sous-groupes : cadres et professions intellectuelles supérieurs, professions intermédiaires, employés, et ouvriers. Cela dit, en dehors des cadres, dont les résultats s'écartaient ici ou là des autres catégories, les variables pertinentes étaient les mêmes dans les différents sous-groupes, à de menues exceptions près. Ce sont ces résultats communs que nous présentons ici.

l'on songe que les services ne communiquent pas de la base vers la base, mais utilisent la médiation d'une personne qui les représente pour s'adresser leurs messages, c'est ainsi que va se développer ce que nous nommons un effet de représentation légitime. Pour ce qui concerne les relations avec l'extérieur de l'entreprise, cette logique jouera plus fortement encore. Le poids du diplôme dans les échanges entre services et entre entreprises est de cet ordre également. S'exprime à l'extérieur du service ou de l'entreprise celui qui est légitimé à le faire, et la logique scolaire vient s'ajouter à la place dans l'organisation pour définir cette autorisation à parler « au nom de ». Rappelons, en effet, que le résultat dont nous parlons s'appuie sur un outil qui raisonne toutes choses égales par ailleurs, donc à qualification égale le diplôme apporte un atout supplémentaire. Une personne ayant un diplôme supérieur au Baccalauréat aura des contacts avec l'extérieur dans 47 % des cas (sous forme de consignes ou de simples renseignements), un salarié possédant le Baccalauréat dans 37 % des cas, les chiffres tombent à 30 % pour le niveau CAP-BEPC-BEP, et à 20 % pour ceux qui n'ont aucun diplôme ou le simple CEP. Il est intéressant de voir que cette logique de la représentation possède une dimension sexuelle puisqu'une femme n'aura de communications avec des personnes extérieures à l'entreprise que dans 24 % des cas, contre 33 % pour les hommes. Ce chiffre est d'autant plus frappant que les femmes sont plus souvent dans des professions où elles sont en contact avec le public.

Mais la CS en 133 postes ne recouvre pas seulement un effet hiérarchique. En effet, si on détaille un peu plus les différentes catégories sociales on s'aperçoit que les catégories qui ont « le plus haut niveau de communication moyen » dans les différentes dimensions que nous avons tracées sont, dans l'ordre : les ingénieurs, les techniciens, et les infirmiers et travailleurs sociaux. En revanche les catégories qui ont le plus bas niveau de communication sont, toujours dans l'ordre : les employés des services directs aux particuliers, les ouvriers agricoles, les ouvriers non qualifiés de type artisanal, les ouvriers non qualifiés de type industriel, et les employés de commerce. On voit donc que la différenciation n'est pas seulement hiérarchique, et qu'elle n'oppose pas non plus les secteurs industriels et le monde des services, puisque aux deux bouts de l'échelle les professions plutôt industrielles côtoient les professions plutôt tertiaires. On aurait pu penser que des tâches administratives requerraient plus de travail de communication, en fait ce sont les tâches techniques qui supposent le plus d'interface. En effet, au sein des cadres supérieurs ce sont les ingénieurs qui sont en avant, et au sein des professions intermédiaires les techniciens, travailleurs sociaux et infirmières, qui sont les professions les plus directement liées à la mise en œuvre d'une technique. C'est donc le débat autour des objets techniques qui semble le plus moteur dans l'ensemble de l'espace social. A l'opposé, les tâches les moins qualifiées, du tertiaire comme de l'industrie, donnent lieu à peu d'échanges. Ces salariés cumulent le faible intérêt de leur tâche, avec un relatif isolement. Cette logique de l'objet technique est d'autant plus frappante qu'elle traverse toutes les dimensions de la communication.

L'effet de taille n'est pas le même suivant que l'on s'intéresse aux communications dans l'entreprise ou hors de l'entreprise. Plus la structure est importante plus l'horizontalité des communications est grande. C'est presque un effet morphologique : les grandes structures multiplient l'existence des égaux avec qui il est naturel de discuter. De même les grands nombres multiplient les services et donc les instances de discussion potentielles de service à service. C'est donc dans les grandes structures que la communication interne va être pensée comme un enjeu crucial pour la vie de l'entreprise.

En revanche l'effet est inverse en dehors de l'entreprise. Là l'indicateur de taille oppose deux catégories d'entreprises : les structures de moins de 100 salariés et les autres. Dans la première catégorie 24 % des salariés reçoivent des consignes de personnes extérieures à l'entreprise, dans la seconde ils ne sont que 16 % dans ce cas. On peut rendre compte de cet écart en considérant que les grandes organisations génèrent plus de sous-systèmes clos; même si elles sont en contact avec une clientèle ou si elles sont donneuses d'ordre seule une partie d'elles-mêmes assure l'interface. Les petites structures, à l'inverse, sont plus dépendantes de l'extérieur, et cette dépendance concerne une plus grande masse de salariés et leur existence même est souvent liée à la sous-traitance. On voit en quelque sorte s'opposer des entités auto-suffisantes à des entités dépendantes. Le poids du secteur d'activité est largement lié également à cette logique de sous-traitance ou de service à une clientèle puisque l'on voit apparaître en première ligne les secteurs suivants : le BTP, les industries du bois et du meuble, les services marchands aux entreprises, la réparation et la vente des automobiles, l'immobilier, le transports, l'imprimerie, le commerce, la construction mécanique et la construction électrique et électronique.

Le poids de l'âge est souvent délicat à interpréter. On peut le rattacher soit à un effet de cycle de vie soit à un effet de génération. Dans le cas de la communication l'effet de cycle de vie voudrait que l'on s'insère progressivement dans les réseaux de communication, puis que l'on parvienne à un palier. L'effet de génération montrera plutôt l'augmentation ou la diminution progressive d'un phénomène, au fil des cohortes successives. Et de fait on trouve les deux cas de figure ici.

La communication d'un service à l'autre relève davantage de la montée en régime dont nous

avons parlé. Plus précisément on distinguera trois phases : d'abord jusqu'à 25 ans : là l'insertion dans des réseaux de communication internes à l'entreprise monte en régime : au sein des 15-19 ans, 23 % demandent des renseignements hors de leur collectif de travail habituel, entre 20 et 24 ans on arrive à 32 %, et entre 25 et 29 ans à 38 %. A partir de 25 ans, les interviewés semblent avoir atteint un certain plafond. Le chiffre ne va pratiquement plus bouger jusqu'à 50 ans (il fluctue entre 38 et 41 %). La tranche d'âge des 25-50 ans est au cœur de la vie des entreprises. Elle y est d'autant plus que les plus de 50 ans sont les premiers « bénéficiaires » des « plans sociaux » et que les moins de 25 ans sont ceux qui ont le plus de mal à rentrer dans l'emploi. A partir de 50 ans les personnes se sentent mises sur la touche ou y sont mises de fait, les chiffres déclinent : 34 % pour les 50-54 ans et 27 % au-delà. Soulignons qu'il ne s'agit pas d'un phénomène lié à l'ancienneté : la variable ancienneté n'est pas pertinente : il s'agit bel et bien d'une variable de cycle de vie. Il y a un âge considéré socialement comme normal pour être au centre des réseaux de communication, et un âge où on est, soit pas encore admis, soit plus tout à fait « dans le coup ».

En revanche le rôle de l'âge dans la communication horizontale relève manifestement d'une dimension générationnelle le tableau ci-dessous en fait foi :

Echangez-vous des consignes, des indications sur ce que vous devez faire avec les collègues avec qui vous travaillez habituellement?

Importance des réponses « Oui » en fonction de l'âge :			
15-19 ans	61 %		
20-24 ans	40.07		
30-34 ans			
35-39 ans			
45-49 ans			
55-59 ans			
60 ans et +	20 %		

Il est très rare d'observer un phénomène aussi régulièrement dépendant de l'âge. Au fur et à mesure que de nouvelles générations se présentent sur le marché du travail elles donnent à la communication horizontale une place de plus en plus grande. Cela semble indiquer que l'insistance assez récente sur ces thèmes résulte plus d'une pression grandissante des salariés que d'une politique volontariste des firmes. Il resterait à interpréter cette demande sociale grandissante, certains (cf. entre autres A. RIBOUD, 1987) y voient l'influence conjointe du développement de la sphère de la consommation où

l'avis de chacun peut s'exprimer, de l'allongement de l'adolescence où l'identité se construit contre un modèle d'obéissance servile, et de l'élévation du niveau de diplôme qui donne le droit à poser une parole. Il n'en reste pas moins que l'on voit que la transition d'un modèle hiérarchique classique où la ligne hiérarchique monopolise la communication à un modèle plus éclaté où la communication suit plusieurs directions est un travail de longue haleine qui s'appuie entre autres sur le renouvellement des générations au travail.

Les pratiques de communication dessinent donc plusieurs lignes de clivage dans l'espace social. Parmi celles que nous avons mises en évidence certaines ne font que confirmer ce qui est connu par ailleurs (rôle de la sous-traitance, représentation légitime, effet morphologique de la taille). D'autres, en revanche, nous ont surpris davantage. C'est le cas du poids de l'objet technique, et du rôle joué par les nouvelles générations de salariés. Pour creuser ces dernières dimensions nous avons approfondi le cas de deux professions opposées par la technique et par l'âge, mais proches dans les classifications : les techniciens et les agents de maîtrise.

Les techniciens sont, en effet, plus jeunes: 44 % ont moins de 35 ans contre 18 % des agents de maîtrise. Ensuite 42 % des techniciens ont le Baccalauréat contre 13 % des agents de maîtrise. En revanche ils travaillent dans des structures de taille comparable. Les techniciens sont donc des porteurs privilégiés de la demande sociale des générations montantes que nous avons repérée autour de la communication horizontale. L'objet technique donne le droit à la parole dans la mesure où il suppose un savoir et une compétence. On a deux mondes qui s'affrontent : un monde centré sur l'obéissance et la transmission à sens unique d'une expérience, un autre monde où la connaissance technique est valorisée et où elle permet par là même de s'autoriser à intervenir dans un procès de parole en vertu d'un savoir et non plus en vertu d'une expérience. L'étude de la répartition sectorielle nous fournit une autre dimension du rôle de l'objet technique. Certes comme on pouvait s'y attendre les techniciens sont beaucoup plus présents que les agents de maîtrise dans l'électronique ou l'aéronautique, mais la différence que nous voudrions soulever est que 14 % des techniciens sont employés dans les services marchands aux entreprises, contre 2 % des agents de maîtrise. On voit donc que la fonction de maîtrise est liée à une organisation intégrée, tandis que la fonction technique s'accommode de structures plus souples qui externalisent une partie de leurs tâches. La fonction de maîtrise se trouve ainsi au cœur d'un schéma vertical, tandis que la fonction technique se définit plus à partir de l'image du réseau. Le contenu de la communication du technicien n'est donc pas le même que celui de l'agent de maîtrise : le premier fait circuler de l'information, tandis que le second transmet des consignes.

# Etendue des tâches à accomplir et autonomie dans le travail

La dimension d'autonomie dans le travail se déploie dans de nombreuses directions. L'enquête que nous utilisons permettait d'en suivre plusieurs.

Un premier groupe de questions interrogeait directement les salariés sur leur marge de manœuvre dans l'exécution des tâches (7). Ce groupe fournit des indicateurs corrélés entre eux avec des taux de significativité supérieurs à 1 pour 10 000, aussi avons-nous, comme dans le cas précédent, bâti un indicateur composite qui additionne fictivement ces trois dimensions.

Une autre voie d'approche est de s'interroger sur les groupes sociaux qui ont accès à du matériel informatisé ou automatisé. On met souvent l'accent, en effet, sur l'évolution de la production industrielle liée à l'introduction des robots et des machines outils à commande numérique, ou au développement des process gérés à l'aide de capteurs et de procédures automatisées. Du côté de la bureautique l'introduction des machines à traitement de texte et de la microinformatique a aussi conduit à une recomposition du travail de bureau. Ces machines concernentelles la main-d'œuvre dans son ensemble, ou sont-elles l'occasion de produire de nouveaux clivages sociaux? On a pu les décrire aussi bien comme requalifiant le travail que comme disqualifiant des travailleurs considérés comme inaptes à leur usage. Vu les faibles scores enregistrés (8), (ce qui est déjà un résultat en soi), nous avons regroupé tous les automatismes industriels d'un côté, la bureautique d'un autre, en gardant à part le raccordement à un terminal qui présentait des scores plus importants.

Pour aller dans une autre direction encore, on sait que les grandes entreprises mettent souvent en avant, à l'heure actuelle, la notion de maintenance préventive, ou signalent volontiers que les opérateurs prennent désormais en charge la maintenance de premier niveau. Le caractère crucial des pannes dans l'évolution du système

(7) La première vise à savoir jusqu'où vont les consignes données au salarié (indicateur COMMENT). Une fois la consigne donnée une deuxième question concerne sa mise en œuvre : le salarié l'applique plus ou moins strictement suivant les cas (indicateur STARK). Enfin on s'interroge sur la gestion des incidents : est-ce le salarié luimême qui s'en occupe où doit-il faire appel à quelqu'un d'autre pour « s'en sortir » (indicateur INCIDENT).

productif a conduit à repenser l'opposition fabrication/entretien pour assurer une meilleure fiabilité des installations. Ici encore il est intéressant de mesurer l'ampleur du phénomène, et de savoir quels ouvriers et quelles entreprises sont concernés par cette évolution.

On connaît, par ailleurs, le rôle quasi magique joué par le mot qualité dans les processus de réorganisation de la production. La prise en compte de critères qualitatifs à côté voire à la place de critères quantitatifs bouleverse le travail des gestionnaires et conduit à diffuser un autre type de préoccupation dans les ateliers. La question qui, à l'usage, est apparue la mieux ciblée sur ce sujet dans le questionnaire, renseignait l'existence, ou non, de normes de qualité à respecter.

Un dernier élément mis en avant pour décrire les transformations dans la gestion de la main-d'œuvre est la mutation des horizons temporels. Les échéances auxquelles on doit faire face se définissent moins à partir de cadences, et plus à partir d'objectifs contrôlés périodiquement. On laisse plus de liberté dans l'aménagement du temps au personnel d'exécution.

Voici donc les différentes dimensions que nous avons prises en compte. Maintenant il est clair qu'il est vide de sens de s'interroger sur l'accès des employés de bureau à une machine outil à commande numérique. Nous avons dû, cette fois-ci, restreindre notre questionnement à des populations cibles. Au sein des employés seuls les employés de bureau sont concernés d'une manière significative par le matériel informatisé. Par ailleurs les questions sur les normes de qualité, les cadences, les automatismes industriels ou la diffusion de l'entretien sont apparues comme pertinentes surtout dans le monde industriel. Nous nous sommes donc limités aux ouvriers de type industriel, et, plus précisément encore, aux ouvriers qualifiés de type industriel, les ouvriers non qualifiés restant bien souvent en retrait dans les différentes évolutions étudiées (ce qui, sans être une surprise, est un résultat à relever). Dans l'ensemble, donc, nous avons limité notre questionnement aux employés de bureau et aux ouvriers qualifiés de type industriel.

Mais on n'a plus le bel ensemble qui prévalait pour les questions de communication, les indicateurs ne sont plus automatiquement corrélés entre eux. La question de départ concernant l'unité des différentes évolutions observées trouve ici une réponse négative. Nous avons éprouvé, en effet, les corrélations (9) des cinq indicateurs ci-dessus évoqués, des trois indicateurs ayant trait à la communication, et nous avons ajouté une variable synthétique sur les

<sup>(8) 3 %</sup> des ouvriers utilisent un robot, 5 % interviennent dans un process fonctionnant en continu, et 3 % travaillent sur une machine à commande numérique. En ce qui concerne les employés les chiffres sont un peu plus importants: 7 % des employés travaillent sur une machine à traitement de texte, 12 % sur un micro-ordinateur, et 15 % sont reliés à un terminal avec lequel ils échangent des informations.

<sup>(9)</sup> Nous nous limiterons aux corrélations supérieures ou égales à 10 %, considérant que les autres, même si elles sont significatives statistiquement, représentent des tendances de faible ampleur.

structures formelles de communication (cercles de qualité, boîtes à idées, groupes d'expression). Cette dernière question est apparue comme assez mal renseignée, c'est pourquoi nous ne considérons qu'un indicateur synthétique brassant l'ensemble des questions sur ce thème : on veut simplement savoir si les salariés ont l'impression que la communication dans leur entreprise est organisée ou non.

Pour les ouvriers qualifiés de type industriel (10), deux logiques s'opposent fortement. D'un côté la dimension d'autonomie dans l'exécution des tâches, de l'autre la dépendance par rapport à une norme temporelle. Ces deux variables sont corrélées négativement avec un taux de 11 %. Qui plus est elles structurent autour d'elles d'autres variables, et ceci de manière exclusive, c'est-à-dire qu'aucun indicateur n'est corrélé avec les deux, tandis que pratiquement tous sont corrélés avec une des deux. On en vient ainsi à définir deux noyaux. Le premier regroupe donc l'autonomie dans les modes opératoires, la participation à des tâches d'entretien, la communication avec d'autres services et la communication dans son ensemble. Toutes ces variables sont corrélées deux à deux avec des taux supérieurs à 10 %. L'autre noyau met ensemble l'astreinte à des normes temporelles, la prise en compte de normes de qualité, l'utilisation d'un matériel moderne (robot, machine numérique, ou flux continu automatisé), et la participation à des groupes de communication. Encore une fois tous les indicateurs sont corrélés deux à deux avec des taux supérieurs à 10 %.

Les marges de ces noyaux peuvent communiquer entre elles mais restons-en pour l'instant aux premiers constats. D'abord il n'y a pas de lien entre l'automatisme des machines ou leur modernité et la marge de manœuvre concédée pour leur maniement. De même que les préoccupations de qualité ne sont pas corrélées avec cette marge de manœuvre. L'autonomie dans les gestes du travail ne découle automatiquement ni des techniques mises en œuvre ni des procédures de qualité totale. A l'inverse on sera frappé par la proximité entre les normes de qualité et les normes temporelles. Dans l'expression « norme de qualité » c'est la norme qui est première. Il est intéressant de noter que dans l'univers des normes temporelles ce sont les formes institutionnelles de communication qui sont privilégiées, tandis que dans le monde de l'appropriation des procédures de travail c'est la communication effective et donc éventuellement informelle qui prédomine.

Pour parler des contacts aux marges de ces deux sphères, on notera encore une fois la poids de communication que porte l'objet technique: il donne lieu, en effet, à communication avec d'autres services de la même entreprise. Le matériel automatisé s'il peut parfaitement s'insérer dans des procédures de mise en œuvre rigides conduit néanmoins, également, à diffuser la maintenance. Par ailleurs, la communication formalisée rejoint la communication effective au niveau de l'indicateur global, et vers l'extérieur de l'entreprise. Mais il est frappant de voir que l'existence de groupes de communication ne favorise pas la communication avec d'autres services, et qu'elle n'influe pas vraiment sur la communication horizontale (corrélation de 7 %). On perçoit bien à travers ces coupures à quel point les nouvelles procédures de gestion des ressources humaines sont encore dépendantes d'une logique taylorienne, et le mal qu'elles ont à produire des comportements innovants.

Le monde des employés de bureau suit des axes différents, d'abord du simple fait que l'on n'a pas retenu tous les indicateurs spécifiquement industriels. On n'a plus cette fois-ci d'indépendance voire d'opposition entre la modernité des installations et la marge de manœuvre dans l'exécution des tâches. Les deux variables sont corrélées bien qu'assez faiblement (8,5 %). L'autonomie s'oppose cette fois-ci aux communications horizontales. On peut imaginer, en effet, qu'une situation de secrétariat où l'on est seul donne lieu à plus de souplesse qu'un pool de dactylos. Mais pour le reste les différentes dimensions se renforcent l'une l'autre. Le contact avec d'autres services va de pair avec l'autonomie, de même que la participation à des procédures de communication institutionnalisées. Cette participation est corrélée également avec les contacts à l'extérieur de l'entreprise et avec le niveau global de communication. Enfin l'introduction de matériel bureautique va de pair avec ce même niveau global. Il semble, paradoxalement, que le modèle associant autonomie, communication, et technicité grandissante des opérations de travail soit beaucoup plus pertinent dans les emplois de bureau que dans l'industrie, alors même qu'il a été élaboré à propos de l'industrie.

Il s'agit maintenant de savoir par où passent les lignes de clivage social que dessinent ces évolutions. Comment se construisent les groupes sociaux qui en sont porteurs, et ceux qui sont mis sur la touche. Comme précédemment nous avons dressé un tableau synthétique présentant le résultat des différentes régressions.

Le premier élément qui frappe est l'importance des variables liées à l'entreprise et la faiblesse de celles liées à la personne. Si ségrégation il y a, elle passe plus par l'entreprise qui emploie que par les atouts dont la personne dispose. Tous les discours sur l'importance de la formation initiale sont ici fortement relativisés par cette autre vérité d'évidence que c'est l'entreprise qui définit les modes opératoires. Le poids du secteur économique, et donc des techniques mises en œuvre est considérable, comme celui de la taille de la structure qui emploie.

<sup>(10)</sup> On a fait les calculs avec l'ensemble du groupe et en excluant les ouvriers d'entretien qui par définition participent aux tâches d'entretien, biaisant de ce fait les résultats pour cet indicateur. Les résultats étaient très proches dans les deux cas.

	Marge pour l'exécution	Robots MOCN Process	Bureautique	Terminal	Diffusion de l'entretien	Qualité	Cadence
CS en 133 postes	X	Х	х	X	×	×	×
Diplôme				X			
Secteur économ. en 38 postes .	x	X	x	X	×	×	×
Sexe	x	X			×		
Taille de l'entreprise	x	X		X		×	×
Age	x	. X	x	X	×		
Ancienneté							
CSP du père					X		

<sup>(\*)</sup> Seule la question sur la marge de manœuvre dans l'exécution des tâches concerne à la fois ouvriers et employés, mais les variables significatives sont les mêmes dans les deux cas.

L'opposition de base étant celle des cadences contre l'autonomie, nous avons alors observé comment se répartissait l'indicateur fictif, calculant la différence : cadence-autonomie, en fonction du secteur économique et de la taille des entreprises.

Les industries qui tablent le moins sur l'autonomie de leur personnel et dans lesquelles les normes temporelles sont les plus strictes sont les industries de montage et les industries agroalimentaires. Dans les industries agro-alimentaires il faut lire plus un effet historique qu'un effet technique, ce type d'industrie utilisant le plus souvent une main-d'œuvre féminine à qui on concède une faible autonomie. La chaîne de production est en revanche fortement structurante dans les industries de montage où nous incluons : l'automobile, les industries du textile et de l'habillement, les industries du cuir et de la chaussure, et la construction de matériels électrique et électronique. On retrouve du côté d'un encadrement moins normatif les travaux publics secteur peu normalisé, en effet (ce qui ne veut pas dire que le travail soit forcément plus qualifié), et la sidérurgie qui se distingue de la plupart des autres industries de process que l'on retrouve plutôt au milieu du tableau. De manière générale on peut qualifier les secteurs pratiquant le plus d'autonomie de secteurs à petite série : aéronautique, construction mécanique, fonderie, ou de secteurs où l'essentiel des tâches ouvrières sont de maintenance : EDF, ou imprimerie (11).

Pour ce qui est de la taille on observe jusqu'à 50 salariés, une stricte croissance du poids des normes avec la taille de l'entreprise. Au-delà la situation est plus complexe. On retrouve la coexistence des trois modes: pré-taylorien (en dessous de 50 salariés), taylorien (entre 50 et 1 000 salariés), et post-taylorien (au-delà de 1 000 salariés). Les très grandes entreprises sont peut-être les seules à tenter de faire coexister une

logique de la grande série et un retour vers l'autonomie du travail.

La division sexuelle du travail joue un rôle qu'il est intéressant de détailler. On obtient, en effet, un résultat croisé pour ce qui concerne la marge de manœuvre dans l'exécution des tâches : les femmes employées sont plus autonomes que les hommes employés et les hommes ouvriers sont plus autonomes que les femmes ouvrières, comme en fait foi le tableau ci-dessous.

Part des salariés déclarant appliquer strictement les consignes

Hommes employés	53 %
Femmes employées	47 %
Hommes ouvriers	52 %
Femmes ouvrières	65 %

Le sexe joue donc dans un sens différent suivant que l'on est ouvrier ou employé. Des figures typiques peuvent soutenir une telle affirmation : les ouvrières du textile sont certainement moins autonomes que les hommes ouvriers d'entretien. De même les vigiles ou sous-officiers sont sans doute plus dépendants de consignes précises que les secrétaires. Au-delà de ces cas typiques il me semble que l'on touche à une réalité plus profonde ancrée dans les représentations des capacités socialement attribuées à chaque sexe. On imagine plus facilement, dans la société française actuelle, un homme possédant une compétence technique industrielle, et une femme détentrice d'un savoir faire opérationnel dans le domaine des services. L'autonomie que le corps social concède à chaque sexe est donc dépendante de la capacité qu'il lui suppose à faire face à la tâche qui lui incombe. Dans tel domaine un homme « saura y faire » dans tel autre une femme sera plus appropriée. Cette disqualification des femmes en ce qui concerne les techniques industrielles se retrouve dans leur éloignement des automatismes et des tâches d'entretien industriel. A titre d'exemple disons

<sup>(11)</sup> Nous ne détaillons pas les résultats en fonction de la CS en 133 postes dont les résultats ne font que renforcer, bien souvent, les clivages par secteurs.

que 27 % des femmes et 57 % des hommes (hors ouvriers d'entretien) participent à l'entretien du matériel dans l'industrie.

L'interprétation à donner du poids de l'âge, comme dans le cas précédent, est variable. L'autonomie dans le travail relève manifestement d'un effet d'expérience : 40 % des 20-24 ans se font expliquer exactement comment faire leur travail, contre 29 % des 25-29 ans, et 24 % des plus de 30 ans. Au dessus de 30 ans le chiffre oscille entre 21 et 26 %, en fait il ne varie plus guère. En revanche tant pour l'accès au matériel moderne que pour la diffusion des tâches d'entretien la génération des moins de 40 ans s'oppose à ceux qui sont plus âgés. La barrière est la même dans les quatre cas. Donnons deux exemples : entre 20 et 39 ans 38 % des employés de bureau utilisent du matériel bureautique, audelà ils ne sont plus que 28 %. De même entre 20 et 39 ans 57 % des ouvriers participent à l'entretien du matériel, au-delà le score tombe à 48 %. Dans ces cas-là on peut dire que plus que de nouveaux diplômes c'est une nouvelle génération qui émerge.

> \* \*\*

Au total quatre grandes tendances émergent :

La première est l'importance d'une nouvelle génération de salariés, en gros les moins de 40 ans : quand ces cohortes sont embauchées, elles sont porteuses de nouveaux comportements, qui ne se définissent pas d'abord autour du diplôme. Le développement de la communication dans l'entreprise, l'accès à du matériel automatisé, la diffusion des tâches d'entretien, sont des évolutions qui sont portées par ces nouvelles cohortes. Il semble que l'on table plus sur de nouveaux comportements de la part des jeunes que sur leur niveau scolaire. Ils sont plus familiarisés avec la dimension technique du travail, ils ont une plus grande demande de communication, et une vision moins restrictive de leur tâche.

Pour rester dans une dimension liée à une caractéristique de la main-d'œuvre on relèvera tout ce qui est lié à la division sexuelle du travail. Les femmes restent à l'écart de la communication avec les autres entreprises, elles ne profitent guère de l'extension des tâches d'entretien, et sont toujours fortement soumises, dans le monde industriel, à des normes temporelles. Mais, plus profondément encore, on a vu comment l'autonomie dans le travail dépendait de la représentation des tâches comme masculines ou féminines.

Les hommes effectuant des tâches féminines et les femmes des tâches masculines sont les moins autonomes. C'est le contre-emploi qui est nuisible au salarié. Le développement de la marge de manœuvre dans l'exécution des tâches contribue donc plutôt à renforcer la division sexuelle du travail.

Mais, en bien des endroits, on a indiqué que le clivage ne se produit pas tant au sein d'une entreprise que d'une entreprise à l'autre. L'indicateur de taille en fut souvent l'indice. Le développement de la communication horizontale et d'un service à l'autre est le propre des grandes entreprises. On a évoqué le schéma suivant : les petites entreprises seraient pré-tayloriennes, abritant des communications informelles, et vivant dans un univers faiblement normé; à un niveau intermédiaire on trouverait le stade taylorien, avec des normes temporelles et des contrôles quantitatifs de la qualité, tout cela baignant dans une faible autonomie; enfin les grandes entreprises s'engageraient dans une voie post-taylorienne où l'autonomie n'est plus contradictoire avec le respect de normes précises et où la grande masse de salariés est utilisée pour favoriser les communications internes. Ainsi donc des mondes sociaux se découpent à partir de la concentration des entreprises.

Mais le processus technique est souvent décisif, ce qu'a souligné la pertinence forte de la CS en 133 postes et du secteur d'activité. On se souviendra également, à ce propos, du **poids de l'objet technique.** On a dit que cet objet soutenait la communication; on a dit également que les automatismes allaient de pair avec des tâches d'entretien mieux réparties. Il est clair, à ce propos, que les grandes structures sont celles qui par leur capacité d'autofinancement peuvent le plus s'engager dans des évolutions techniques qui autorisent de nouveaux modes de produire.

L'importance que jouent les nouvelles générations de salariés pourrait accréditer la thèse de l'émergence d'un nouveau modèle. La persistance de la division sexuelle du travail et la mise sur la touche des ouvriers non qualifiés comme des employés du commerce et des services vient rappeler cependant que l'espace social ne se dirige pas d'une manière synchrone vers ces nouvelles formes d'organisation de la production. Les évolutions sont d'autant moins synchrones que les différences d'une entreprise à l'autre sont fortes. De plus l'autonomie grandissante des salariés ne fait pas forcément bon ménage avec les autres évolutions, nous l'avons dit. Notre étude confirme plutôt notre impression initiale de tendances multiples qui n'ont pas (encore?) trouvé leur cohérence.