

**tef**

**travail**

**emploi**

**formation**

**Permanences & mutations  
des organisations**

**Actes du Colloque  
GREPO  
Université Libre de Bruxelles**

*travail emploi formation - tef*

n°1-2/2000

Revue éditée par le Centre de Sociologie du Travail, de l'Emploi et de la Formation (*tef*) de l'Université Libre de Bruxelles.

(Titre précédent : *Critique Régionale - Cahiers de Sociologie et d'Économie Régionales*).

Rédaction - Administration :

*travail emploi formation - tef*  
rue de Bruxelles, 39

B.1400 Nivelles

Tél. : 067/21.79.51 - 02/650.91.14

Fax : 067/21.79.53 - 02/650.91.18

Email : [tef@ulb.ac.be](mailto:tef@ulb.ac.be)

<http://www.ulb.ac.be/project/tef>

|                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| Prix au numéro :       | 300,- bef ou 7,43 Euros    |
| Numéro double :        | 600,- bef ou 14,87 Euros   |
| Abonnement 4 numéros : | 1.100,- bef ou 27,27 Euros |
| Pays étrangers :       | 1.300,- bef ou 32,23 Euros |

Paiement à effectuer au CCP de l'U.L.B. : 000-0104859-02,  
Compte : LB 260-2-000000 avec mention *Revue tef*

Les articles publiés n'engagent que leur(s) auteur(s)



*travail Emploi formation n°1-2/2000*

*tef*

*Permanences & Mutations des organisations*

*Actes du Colloque du GREPO, Université Libre de Bruxelles,*

*Bruxelles, les 20-21 mai 1999*

Ce numéro a été dirigé par  
Jacques Moriau et Jean Vandewattyne  
Université Libre de Bruxelles





## Sommaire

|  |     |
|--|-----|
| Avant-propos .....   | 3   |
| Introduction - <i>Philippe Bernoux</i> .....   | 7   |
| La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de<br>rationalisation : entre restriction et résurgence - <i>Gwenaële Rot</i> .....   | 13  |
| Les voies hétérogènes d'évolution de la relation salariale dans<br>une entreprise sidérurgique - <i>Cédric Lomba</i> .....   | 31  |
| Sur la modernisation, la marginalisation et le recours : le cas<br>d'une entreprise sidérurgique - <i>Jean Vandewattyne</i> .....  | 45  |
| Management flexible et nouveaux modèles de commandement.<br>Le cas des contremaîtres dans une grande industrielle<br><i>Thomas Périlleux</i> .....   | 59  |
| L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ?<br>Analyse comparative de deux sociétés privées de service<br><i>Marie Buscatto</i> .....                                       | 75  |
| Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur :<br>le cas de Belgacom - <i>Alain Vas</i> .....  | 89  |
| Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches<br>et de contradictions - <i>Annie Cornet</i> .....  | 107 |
| Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation<br>de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme<br>flexible et participatif ? - <i>Lionel Jacquot</i> .....  | 121 |
| La normalisation du recours au travail intérimaire en France et en<br>Allemagne ou l'émergence d'une forme nouvelle de rapport salarial<br><i>Rachid Belkacem</i> .....                                | 139 |
| Les universités de la Communauté française entre stabilité et<br>changement - <i>Cindy Feola</i> .....   | 153 |
| La société de l'information, outil de la mondialisation ? Analyse du<br>développement de la société de l'information au sein de trois<br>organisations internationales - <i>Gianmatteo Arena</i> ..... | 165 |
| Résumés des interventions .....  | 179 |





## *Permanences et mutations des organisations.*

### *Comment décrire le changement?*

En Belgique, le milieu des années quatre-vingts apparaît aujourd'hui comme une époque charnière pour bon nombre d'organisations, qu'elles appartiennent au secteur privé ou public. L'apparition d'une multitude d'innovations, de type technique (micro-informatique, nouvelles technologies de l'information et de la communication) ou managérial (reengineering, normalisation, gestion de la qualité,...), ainsi que les profondes modifications qui ont affectés leur contexte d'action (création du Marché intérieur et de l'union monétaire, globalisation de l'économie, transformation du marché de l'emploi et des qualifications) ont été, pour celles-ci, autant d'occasions ou d'obligations de transformer leurs structures, d'expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement et d'imposer de nouveaux principes de gestion.

La notion de mutation est fréquemment invoquée pour caractériser ces transformations. Ce colloque trouve ses racines dans le refus d'accepter un tel constat sans le documenter. Au-delà de la prise en compte des affirmations des changements internes et externes, il nous semblait en effet important de nous interroger plus précisément sur la nature de ces changements, sur leur profondeur, sur leur portée et sur leurs conséquences ainsi que sur la fiabilité des outils d'analyse utilisés pour en rendre compte. Trop souvent en effet, l'utilisation d'un vocabulaire aux accents nouveaux masque la complexité des situations et dispense de procéder à une analyse en profondeur. La mise en évidence de tel élément émergent, de telle exception promise à devenir la règle relègue le reste de la situation observée au statut de simple décor et autorise l'analyste à s'abstenir d'articuler les données nouvelles aux faits les plus stables.

L'usage du concept de mutation soutient très fermement l'idée que nous sommes en présence de bouleversements majeurs dans l'histoire de ces formes de vie collective que sont les organisations. Or, si on a pu identifier de nombreuses modifications dans les formes de coordination de l'action, dans l'établissement et le fonctionnement des structures hiérarchiques, dans les relations inter-organisationnelles, pour ne citer que ces thèmes, il reste qu'une série de concepts utilisés pour définir les relations existant dans et entre les organisations avant ces transformations conservent leur pouvoir descriptif et explicatif. Dans sa contribution, G. Rot, par exemple, met bien en évidence que la résistance ouvrière, même si elle a du trouver d'autres façons de s'exprimer au sein des nouveaux rapports créés par les innovations technique et managériale,

demeure une réalité dans l'entreprise qu'elle a étudié et, ce faisant, réhabilite un concept né dans les années soixante-dix. À une autre échelle, G.-M. Arena montre comment les aspects globalisant du discours sur la société de l'information se heurte à la réalité et aux prérogatives des États-nations, une forme d'organisation qui semble encore promise à de beaux lendemains.

Focalisées sur les transformations en cours, les analyses produites ces dernières années n'ont sans doute pas été assez attentives au caractère pérenne de nombreuses dimensions du fait organisationnel. En associant les termes « permanence » et « mutation », nous voulions rappeler que derrière des modifications de formes, il est possible d'identifier des lignes de forces structurantes issues d'un projet, assises sur des structures sociales et maintenues dans des (dés)équilibres institutionnalisés. D'une façon plus générale, nous désirions étudier les innovations organisationnelles aussi bien à travers les éléments qui se transforment, qu'à travers ceux qui se perpétuent ou qui leur résistent.

Proposer un tel objectif n'allait pas sans soulever quelques questions épistémologiques. Depuis toujours, les sciences humaines sont confrontées aux mêmes difficultés quand elles entendent rendre compte du changement : comment identifier des points de repères, bien nécessaire à une évaluation comparative, au sein d'une vie sociale perpétuellement en mouvement? Comment construire un étalon qui permette de confronter deux images d'une même entité ? Comment repérer les éléments en transformations et ceux qui demeurent inchangés ? Comment distinguer, dans les changements identifiés, les artefacts produits par l'utilisation de grilles d'analyse ou de vocabulaires particuliers des modifications effectives ? Ces questions et leurs corollaires nous ont amené à adresser deux exigences précises aux auteurs des contributions qui suivent. Au niveau méthodologique, toute analyse devait se baser sur une description détaillée de l'organisation et de son contexte d'action. Au niveau épistémologique, il était demandé aux auteurs de prendre une certaine distance critique par rapport aux outils d'analyse utilisés. Cette double recommandation, en évitant de privilégier le modèle aux faits, devait permettre d'argumenter toute hypothèse de mutation sur des éléments concrets et vérifiables. Non que nous croyons qu'il suffise d'apposer le label « fait » sur certaines situations pour échapper aux risques inhérents à toute activité de description. On sait depuis longtemps que, tout autant que la parole décrit le réel, elle contribue à le construire, à le stabiliser et à lui assurer une certaine persistance. Mais, en ces temps où l'acteur managérial semble être le seul à occuper le terrain de la description performative de l'organisation moderne, il nous semblait essentiel de soumettre des comptes rendus alternatifs crédibles et étayés. Si définir des situations c'est produire des ressources pour l'action, il est indispensable de proposer des études qui ne se résument pas à l'argumentaire managérial, en acceptant



sans discussion le caractère déterministe des mutations en cours, mais qui redonnent capacité de décision et de description aux acteurs qui sont engagés dans ces mutations. Ce n'est pas le moindre mérite des mutations actuelles de la pensée en sciences humaines que de permettre une telle approche.

L'intérêt de cette publication réside dans la valeur des interventions proposées par les participants.

Le forum qui leur est offert ici n'aurait pu voir le jour sans les efforts des membres du GREPO qui ont organisé le colloque des 20 et 21 mai 1999 :

Isabelle Brouwers, Muriel Constat, Cindy Feola, Esteban Martinez, Jan Mattijs, Jacques Moriau, Geneviève Salengros, Hedwige Tavernier et Jean Vandewattyne.

La qualité des contributions publiées n'aurait pu être établie sans le travail désintéressé des membres du comité scientifique :

Mateo Alaluf (ULB), Thérèse Beaupain (ULB), Philippe Bernoux (GLYSI, Lyon), Geert Bouckaert (KUL), Olivier Debande (ULB), Claire de Brier (ICHEC), Pierre Desmarez (ULB), Alain Eraly (ULB), Gérard Galambaud (ESC, Paris), Bernard Fusulier (UCL-UMH), Guy Lebeer (ULB), Évelyne Léonard (UCL), Christian Maroy (FNRS/UCL), Jacques Nagels (ULB), André Nayer (ULB), Jean Nizet (FUNDP), François Pichault (ULG), Robert Plasman (ULB), Pierre Salengros (ULB), Denis Segrestin (CRISTO, Grenoble), Marcelle Stroobants (ULB), Gérard Warnotte (UCL) et Luc Wilkin (ULB).

Le colloque et ses actes n'auraient pu voir le jour sans le soutien logistique et financier de l'Institut de Sociologie de l'ULB, du Ministère fédéral de l'Emploi et du Travail, du Fonds National de la Recherche Scientifique, de l'Office Central du Crédit Hypothécaire (OCCH), de la Faculté des Sciences sociales, politiques et économiques de l'ULB et le Ministère de la Communauté française.

Enfin, nous tenons à remercier tout particulièrement Philippe Bernoux pour son introduction, Annie Siot pour la qualité de sa mise en page, Philippe Dryon pour sa relecture attentive des textes et Marie-Noël Beauchesne pour l'efficacité de sa coordination générale.



# PERMANENCE ET MUTATIONS DES ORGANISATIONS

## EXPÉRIENCES ET ANALYSES

**GREPO, BRUXELLES, 20-21 MAI 1999**

### INTRODUCTION

*Philippe Bernoux\**

Permanence et mutations des organisations : nous cherchons tous à voir clair dans les changements qui affectent nos sociétés et le colloque qui a eu lieu à Bruxelles, à l'initiative du Grepo, la dernière année datée du millénaire, reflète cette interrogation en même temps qu'il esquisse des réponses. Il apporte des matériaux d'enquêtes et d'observations qui permettent de mieux appréhender les orientations de nos appareils productifs au sens large, puisque, à côté des entreprises du secteur secondaire « classiques », industrie automobile, textile, aciéries, on trouve présentées des sociétés de service, des universités, et des nouveaux outils de gestion comme de la société de l'information.

Premier constat : la fin d'un certain type de grande organisation. La préface de la traduction française de *Organizations de March et Simon* rédigée par Michel Crozier en 1971 commence ainsi : « Le succès des grandes organisations constitue une des caractéristiques sinon la caractéristique essentielle des sociétés modernes ». À cette époque, Crozier et beaucoup d'autres croient dans les vertus et dans la permanence de la grande organisation, celle dont on a fait la caractéristique des « trente glorieuses », l'organisation à la gestion centralisée autant des matériaux que de la main-d'oeuvre, dont les frontières sont aussi claires que les règles. Aujourd'hui, et les exposés le montrent bien, il n'est question que d'externalisation, de dérèglementation, de nouvelles frontières, de changement de critères de gestion, de flexibilité de la main-d'oeuvre, de remplacement des qualifications par les compétences, etc. Si la mode du « *small is beautiful* » est passée, il apparaît que les grandes organisations avec les caractéristiques énoncées plus haut ne sont plus du tout la règle.

\* Philippe Bernoux, GLYSI-SAFA, CNRS Université Lyon 2.

Si ce constat est vrai - et les observations présentées dans ce livre le confirment - alors les outils utilisés ou créés pour analyser ces grandes organisations sont-ils toujours aussi pertinents pour comprendre les changements en cours ? En particulier, l'analyse stratégique de Michel Crozier et Erhard Friedberg permet-elle de comprendre les changements qui interviennent dans les entreprises en réseau, et/ou dans celles dont les frontières traditionnelles s'effacent ? Faut-il lui substituer d'autres outils et alors lesquels ?

Autre question soulevée par les textes rassemblés dans cet ouvrage : le modèle taylorien a-t-il vraiment disparu et si c'était le cas, cela signifie-t-il que le capitalisme se soit réformé et qu'émerge un autre modèle de relation dans les entreprises ?

Sur cette dernière question d'abord. Est-il sûr que le type de hiérarchie et de contrainte qui accompagnait ce modèle taylorien ait disparu ? Là-dessus, les conclusions des différents chapitres sont soit prudentes, soit franchement contradictoires. Si tout le monde admet que ce modèle est en voie de disparition, certains voient dans le nouveau management la prolongation de la domination hégémonique du capital, sous une autre forme sans doute, mais dont les visées demeurent les mêmes. D'autres cherchent à voir comment les évolutions pourraient ou peuvent remettre en cause le modèle lui-même, les conflits se déplaçant et faisant évoluer l'ancien mode de gouvernement. Cette contradiction reflète-t-elle une incertitude dans les évolutions observées, ou bien appartient-elles à la position de l'observateur qui voit des choses différentes parce que ses lunettes ne lui permettent de regarder que ce qu'il se donne pour objectif de voir ?

Poser le problème dans ces termes peut aboutir à des prises de positions idéologiques dommageables car elles déclenchent des polémiques sans fin et qui finalement, si elles ne sont pas explicitées, brouillent les observations. Il est en effet possible d'observer des objets différents en regardant les mêmes choses : dans des entreprises identiques, on peut voir soit la domination, soit l'autonomie. Du coup, c'est par une épistémologie de l'observation qu'il faudrait commencer, permettant de dire quels outils sont utilisés pour quelle observation.

S'il s'agit de faire une description générale de l'évolution de la société productive des pays développés, nul doute que le point de vue consistant à observer la manière dont le capital cherche à rationaliser la production, à dominer le monde du travail, voire à faire participer ce monde à sa propre exploitation, est une manière pertinente de regarder les mutations. Elle met l'accent sur la permanence de la logique globale de production, sur la rationalisation et sa nécessité toujours plus forte, sur une évolution qui, globalement, va toujours dans le sens des objectifs d'amélioration de la productivité, du rendement du travail, du combat dans la concurrence mondiale. Les partisans de cette ligne liront les

changements dans les organisations sans leur accorder beaucoup d'importance, car ils restent dans la perspective politique globale du capitalisme.

L'objection principale à cette perspective est qu'elle ne rend compte que difficilement du changement et de l'évolution à l'intérieur des entreprises, car elle ne le cherche pas à le faire. Surtout, elle veut ignorer le poids de ces changements internes sur les évolutions globales. Elle se situe dans une perspective de la dénonciation et de la protestation, qui s'appuie sur le paradigme de la domination.

Dans cet ouvrage, de nombreux auteurs se sont placés dans une perspective différente, plus proche d'une sociologie de l'action, faisant l'hypothèse que ce qui devait être éclairé étaient les marges d'autonomie dont se saisissent les acteurs placés dans la situation de devoir mettre en oeuvre les réformes imposées par les directions d'entreprise. La perspective est profondément différente car elle se focalise sur l'observation des jeux internes des organisations et elle restitue aux acteurs des possibilités d'infléchir les nouvelles politiques. Ici, ce qui compte est la capacité d'autonomie des acteurs, non de ceux qui décrètent les changements, c'est à dire les directions, mais les acteurs qui ont à les mettre en oeuvre. L'accent est mis sur la capacité des salariés à agir pour modifier les changements programmés d'en haut, changements qui alors ne se font pas de la manière dont ils étaient prévus, soit que ces changements échouent, soit que les objectifs ne se réalisent que dans une mesure faible par rapport aux prévisions, soit que l'implantation des réformes ou des nouveaux outils échouent, soit encore que les modifications influent l'évolution globale.

Il y a donc deux lignes de lecture des changements, assez différentes, que l'on trouvera dans ce livre. Encore une fois, il ne s'agit pas de les opposer, mais de comprendre qu'elles expriment deux manières, toutes deux légitimes, d'appréhender les mutations.

Sur les outils d'analyse, même si les textes ci-dessous n'avaient pas l'objectif de mener cette réflexion, elle se pose de manière insistante à travers les lignes. Rappelons que les outils de l'analyse stratégique, insistant sur les jeux de pouvoir, la conquête de ce dernier pour la maîtrise des incertitudes et considérant l'organisation comme système, ont fait la renommée de ce type d'analyse. Ces outils se sont avérés très pertinents pour comprendre le fonctionnement des grands ensembles productifs organisés.

Qu'en est-il lorsque les frontières tendent à se modifier, voire à s'effacer, lorsque l'entreprise fonctionne en réseau, lorsque les statuts des personnels deviennent précaires, flous, lorsque les salariés, faisant le même travail dans la même entreprise, ont des statuts différents, lorsque ces salariés voient l'entreprise changer de propriétaires à de fréquentes reprises, et donc eux-mêmes de direction ? Peut-on utiliser les mêmes outils pour analyser ces ensembles qui ne ressemblent plus guère aux précédents.

Quelques pistes sont esquissées pour répondre à cette question qui relève de la perspective d'une observation de l'organisation elle-même. J'en retiendrai deux que l'on peut lire entre les lignes des chapitres de ce livre.

La première est l'approche par projets. Dans les entreprises telles que celles décrites plus haut, la production se ferait sur un mode plus relationnel, plus communicationnel, l'engagement des personnes s'établirait non à travers le mythe du progrès, moteur de la société, mais par la nécessité de la survie dans une situation de concurrence et par des projets, limités dans le temps et donc incluant une nouvelle relation à celui-ci. Temps dont l'horizon est limité, engagement sur des projets ponctuels, la place de l'homme se verrait dans une perspective nouvelle, modifiant les changements dans les entreprises. On s'aperçoit que les gagnants des mutations en cours - la catégorie des techniciens et des ingénieurs, en particulier ceux qui travaillent dans les services aux entreprises, catégorie dont l'augmentation a été la plus forte au cours de ces dernières années, même au moment où le chômage était au plus haut - ont des profils de carrière où ce qui est valorisé est l'accomplissement de soi à travers le culte de la performance individuelle et l'exaltation de la mobilité individuelle. Luc Boltanski (L. Boltanski, E. Chiaparello, 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard) parle de déconstruction du monde du travail et d'une cité par projets, vivant à travers des réseaux. Sans doute est-ce sur ces lieux qu'il faudra désormais porter son regard.

Notons en passant qu'en suivant cette ligne d'analyse, les objets techniques qui ont tendance à nous fasciner, en particulier ceux que l'on inclut sous l'expression NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) ne sont pas en eux-mêmes créateurs de nouveaux modèles. Simplement, ils contribuent à leur évolution. Ce qui est déjà beaucoup. Mais il ne convient pas plus d'en faire l'origine d'un modèle que les techniques nécessaires à la chaîne tractée n'ont été à l'origine du taylorisme.

La seconde piste est celle d'une lecture non à travers les constituants traditionnels de l'analyse sociologique (identité, communauté, pouvoir, structures, fonctions, rationalité, etc...) mais dans les creux du social, les lieux où les pratiques rencontrent les institutions. Il ne s'agit pas d'analyser l'insignifiant, mais de tenter de lire une nouvelle articulation des pratiques particulières à ce qui constituait les frontières du social et donc ses liens. Ces pratiques se lisaient plus aisément autrefois à travers les catégories globalisantes comme les classes, les cultures, les identités de groupes, etc... Aujourd'hui, les parcours sont devenus beaucoup plus individuels et leur lecture en est moins aisée. Prenons un exemple : dans les catégories que je viens de nommer comme celle des gagnants, les techniciens et ingénieurs des services, comment se constituent les limites non de l'entreprise - elle est de moins en moins visible - mais du réseau ? Qui va



fréquenter et rencontrer qui ? Sur qui s'appuyer ? On ne peut compter sur les collègues de l'entreprise dans laquelle on travaille provisoirement et dont chacun sait qu'il la quittera lorsque la mission sera terminée. Alors, avec qui constituer son réseau ? Ces perspectives individualisantes vont changer les institutions.

Il y a donc des espaces nouveaux à investir en se dotant de nouveaux outils, espaces et outils qui seuls peuvent permettre de comprendre les réalités observées dans les entreprises. Cet ouvrage nous permet de mieux appréhender certains repères pour ce voyage dans un monde encore largement à découvrir.



*La résistance ouvrière face aux  
nouvelles formes de rationalisation :  
entre restriction et résurgence*

*Gwenaële Rot\**

**INTRODUCTION**

L'intitulé de cette communication reprend délibérément les termes d'une problématique formulée il y a maintenant vingt ans par Philippe Bernoux (1979) à propos de « l'organisation volontaire de la production » des ouvriers, exercée à l'encontre de la rationalisation productive. Pourquoi interroger à nouveau cet ancien paradigme de la sociologie du travail : la résistance ouvrière ?

La complexité des modernisations organisationnelles et techniques à l'oeuvre dans bon nombre d'entreprises rend difficile l'identification de leur véritable nature. Ces processus de modernisation, sont fréquemment accompagnés d'un discours managérial annonçant tout de go la fin du taylorisme, la valorisation de l'autonomie des individus et leur responsabilisation. Sont ainsi construits ou du moins énoncés des projets d'entreprise ou encore la mise en place de nouvelles formes d'organisation destinés à concilier, dans un même mouvement, les aspirations des salariés et celles de l'entreprise. A suivre ces discours, la résistance des salariés perdrait sa raison d'être, faute d'objet. Or, l'analyse des pratiques manageriales dans une importante entreprise de l'industrie automobile française<sup>1</sup> engagée depuis bientôt dix ans dans l'organisation en Juste à Temps et le Management par la Qualité Totale montre qu'au-delà des déclarations incantatoires, s'affirment des logiques de rationalisation de l'appareil productif et des comportements individuels qui ne sont pas sans rappeler de vieux schémas que l'on aurait pu croire dépassés. Mais en même temps la

\* *Gwenaële Rot*, chercheur associé au Centre de Sociologie des Organisations (CSO/CNRS/ Institut d'Études Politiques de Paris).

1. Cette communication s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche sur la modernisation des usines d'un grand constructeur automobile. Nous avons mené plus de 200 entretiens semi-directifs auprès d'opérateurs de production, d'agents de maîtrise, de professionnels de services techniques. Plusieurs mois d'observation participante et non participante menés dans différents sites de production de ce constructeur ont permis également de compléter et d'enrichir notre étude.

sophistication des modes de rationalisation associée à des formes de management plus « participatives », soulignent l'ambivalence de la nature des changements à l'oeuvre. D'un côté la reconnaissance de pratiques autrefois clandestines, l'ouverture d'espaces de parole, le développement de nouvelles compétences, et de l'autre le développement parallèle de nouvelles contraintes productives (normalisation, exigence de traçabilité, Juste à Temps) ou le renforcement des anciennes (calculs au plus juste des temps par exemple) rendent actuelle, tout en la renouvelant, la problématique de la résistance des individus face à des orientations qui d'évidence, sont loin de faire l'objet d'une adhésion spontanée alors qu'apparaissent parallèlement des terrains de conciliation possibles. Que se passe-t-il lorsque l'entreprise légitime ou tend à reconnaître (voir à les valoriser) - en les contrôlant - certaines formes d'appropriation du travail autrefois clandestines ? Quelle est l'actualité des traditionnelles formes de résistance au regard des processus de rationalisation actuels ? L'apparition de nouvelles contraintes comme la traçabilité qu'exige la normalisation donnent-elles lieu à des formes nouvelles de résistance ouvrière ? Ces questionnements n'ont d'intérêt que parce qu'ils peuvent nous aider à mieux comprendre la portée effective de changements organisationnels complexes. Une chose est d'identifier la nature des processus de modernisation à l'oeuvre dans une grande entreprise, une autre est d'identifier les réactions qu'ils génèrent auprès de ceux qui les subissent ... ou qui en bénéficient. Méconnaître ce second aspect reviendrait à occulter une partie de la portée des modes de gouvernement de l'entreprise.

Notre démarche est double : rendre compte d'un processus de rationalisation de la production à travers le prisme des formes de résistance ouvrière (1). Face à des nouvelles contraintes productives qui restreignent sensiblement les formes traditionnelles de résistance ouvrière mais qui ouvrent peut-être d'autres espaces de jeux, analyser le processus de déplacement des formes d'expression de la résistance ouvrière afin d'en cerner les principaux contours (2).

## **1. LE RÉTRÉCISSEMENT DES ESPACES TRADITIONNELS DE RÉSISTANCE OUVRIÈRE**

Le processus de rationalisation dans l'entreprise étudiée, rend difficile, ou réduit fortement la constitution des poches de résistances qui pouvaient s'élaborer sans trop de difficultés par le passé. Deux mouvements distincts sont identifiables et permettent de rendre compte de la moindre effectivité des formes de résistance traditionnelle. Premièrement, le renforcement de l'efficacité de la discipline d'usine qui correspond au perfectionnement des dispositifs de contrôle organisationnels. Deuxièmement, l'ouverture d'espaces participatifs, l'amélioration des conditions de travail qui rendent caduque ou moins légitime

l'expression des formes de contestation sociale. Un des impacts majeurs des modernisations engagées repose sur la construction d'un rapport différent au temps, à l'espace et à la technique par rapport auquel les opérateurs voient leurs marges d'action sensiblement redéfinies.

## 1.1. Évolution des formes de discipline d'usine et lean production

### *Le temps*

La résistance aux impératifs temporels fut une thématique classique des travaux de sociologie industrielle<sup>2</sup> notamment pour souligner les limites posées à la rationalisation taylorienne des activités. La suppression du salaire à la pièce, la mise en place de la *lean production* (ou production « maigre »), l'automatisation de certaines activités, sont venus modifier sensiblement l'ampleur, l'enjeu, les formes et la nature de l'appropriation temporelle des activités dans les usines de carrosserie montage. Les agencements organisationnels portés par la *lean production* et le perfectionnement de la rationalisation rendent beaucoup plus difficiles les traditionnelles entreprises de reconquête du temps tels qu'ils pouvaient être pratiqués dans le cas de temps de cycles plus long, ou dans le cadre d'un système productif moins enchâssé dans une logique de flux.

Ainsi, dans les ateliers de montage (aval du processus de production), caractérisés par un travail à la chaîne, la question des cadences et à travers elle celle de l'optimisation du temps de travail sur chaîne, constitue l'enjeu majeur du « progrès continu ». Un convoyeur de type fordien amène les voitures devant chaque poste de travail. Toutes les minutes environ une voiture passe. Durant ce temps chaque opérateur doit monter les éléments qui lui incombent. Dans ce contexte, le progrès continu se traduit prioritairement par la recherche systématique de l'optimisation des modes opératoires (action sur les gestes, les pas) en vue de poursuivre les réductions d'effectifs et de diminuer les coûts. La rapidité de l'exécution, la minimisation des opérations variables (à non valeur ajoutée) sont au cœur des priorités productives. Pour autant qu'elle constitue une figure de « déjà vu » la rationalisation de la production se pose toutefois en des termes légèrement renouvelés. Elle fait l'objet - dans une logique de *Kaizen*<sup>3</sup> - d'un travail permanent (et non plus occasionnel lors d'un changement de modèles ou d'évolution du produit). Les techniques de travail sur les temps sont également perfectionnées : vidéo, coparticipation des ouvriers à l'aménagement des postes, voire à la construction des engagements (i.e. à l'agencement des opérations de montage sur les postes de chaîne en vue d'obtenir des gains de productivité).

2. Pour les USA et l'Angleterre, cf. par exemple D. Roy (1952) et Lupton (1963); pour la France, voir notamment P. Dubois (1975) ainsi que les travaux de Ph. Bernoux (1979, 1981) ou encore R. Linhart (1978).

Par ailleurs, l'externalisation de certaines activités (autre corollaire de la *lean production*) trouve un prolongement dans la réduction des secteurs de préparation (caractérisés par l'absence d'enchaînement et la possibilité de prendre de l'avance). Enfin, l'amélioration de la conception des véhicules, l'évolution des outils de gestion et de contrôle qualité, ont permis la réduction sensible de la place des ateliers de retouche dans les usines. Avec ces évolutions ce sont autant d'espaces de travail affranchis de contraintes de la chaîne où pouvaient s'exprimer des formes d'appropriation temporelles sensiblement plus ouvertes qui se réduisent sensiblement.

Dans les ateliers de tôlerie et d'emboutissage (amont du processus de production), l'organisation en flux tendu et l'automatisation sont venus redéfinir sensiblement le cadre temporel des activités, et par ricochet, les modalités de leur contrôle. La diversité des tâches requises au regard de la mise en fonctionnement des ensembles techniques nous amène à distinguer deux types de processus d'alignement. En premier lieu, le fonctionnement en ligne des ensembles techniques automatisés, implique la redéfinition des horizons temporels d'action pour les tâches d'alimentation des machines. Ces évolutions se traduisent par un plus grand asservissement au poste puisqu'il s'agit d'alimenter la machine ou de recevoir les pièces en flux continu. La ligne fait la cadence et l'alignement temporel est le prix à payer de cette « fluidité industrielle » (Vatin, 1987). Les opérateurs y voient une perte de liberté dans l'organisation temporelle de leur activité<sup>4</sup>. Sous cet aspect, on peut dire que l'automatisation et l'organisation en flux tendu ont renversé sensiblement le rapport de production en limitant les formes d'appropriation/résistance qui pouvaient prendre appui sur une réorganisation du temps de travail (par des actions de « bourrage » pour réaliser des prises d'avance par exemple). En second lieu, la plus grande transparence des activités et des actions que permet une organisation en flux tendus, contribue à renforcer l'alignement des opérateurs et des professionnels au regard des interventions sur machine. Des dispositifs techniques (suivi informatique de la production, *kanban*) viennent consolider la discipline des opérateurs et des professionnels par rapport à ces impératifs productifs. Ainsi, dans les ateliers de tôlerie où nous avons conduit nos observations, chaque conducteur d'installation était physiquement lié aux robots dont avait la responsabilité de la surveillance, par un bip électronique. Le moindre arrêt machine déclenchait une sonnerie signalant la panne. Ainsi « consolidée » dans des dispositifs techniques, les règles de décisions et d'action, rappellent sans concession la soumission de l'opérateur aux « caprices du flux »<sup>5</sup> (Clot et al. 1990). Des outils comme le *kanban* qui rendent visible l'état réel de la production contribuent aussi à légitimer les demandes de réactivité *entre acteurs*. Cette objectivation de l'information, et le renforcement des contraintes temporelles favorisent un alignement des activités de maintenance sur les contraintes de la fabrication à travers l'institution

4. « Avant il y avait plus de solidarité. On était 4 par presse. Il fallait se serrer les coudes, comme ça, on pouvait prendre de l'avance. Maintenant, c'est plus de jalousie entre les gens, on oublie un peu trop souvent ça » (opérateur P3 emboutissage).

5. En l'occurrence en instituant un lien quasi physique entre l'opérateur et sa machine, le bip est bien plus qu'une information en « Juste à Temps » : c'est aussi le signal d'une obligation de réactivité d'autant plus forte que plane la menace d'un report sur la maintenance, puisqu'en l'occurrence, au bout de 10 minutes de panne, la sonnerie retentit automatiquement chez le coordinateur de la



d'un contrôle horizontal qui n'est pas dénué d'efficacité. Car contrairement aux situations classiques analysées par Crozier (1963), les fabricants n'hésitent pas à invoquer la faible réactivité des professionnels de maintenance lorsque celle-ci ne répond pas à leurs attentes.

### *L'espace*

D'autres leviers organisationnels ont participé au renforcement du cadrage de l'activité des individus. Le Juste à Temps s'est en effet accompagné sur l'ensemble des sites de production par une redéfinition spatiale de l'activité des opérateurs de fabrication et des professionnels de maintenance. Dans le but d'optimiser le fonctionnement des nouvelles technologies, les opérateurs sont désormais affectés géographiquement au pilotage d'ensembles techniques délimités (une ligne de presse, une zone de robots). Les professionnels de maintenance, quant à eux ont été intégrés fonctionnellement, et parfois même hiérarchiquement aux équipes de fabrication afin de favoriser une plus grande proximité professionnelle entre deux groupes traditionnellement dissociés. Cette redéfinition spatiale du champ d'activité est venue soutenir la plus grande visibilité de l'activité. Ces réorganisations participent à un processus de mise à découvert qui, associée à l'interdépendance renforcée des individus, contribue au contrôle mutuel des activités.

Enfin sur un autre plan qui renvoie aux techniques de résistance ayant pour enjeu les espaces de travail, certaines démarches de la Qualité Totale - on pense ici plus particulièrement aux 5 S (Rangement, Ordre, Nettoyage, Propreté, Rigueur) -, affectent indirectement à la constitution d'espaces privés dont Ph. Bernoux et G-N Fischer<sup>6</sup> ont souligné l'importance dans les processus d'appropriation et la construction des identités. La consigne des 5 S, associée au développement d'une homogénéisation visuelle et communicationnelle des lieux de travail (mêmes tableaux, mêmes bureaux, mêmes casiers, mêmes panneaux, mêmes indicateurs, même signalétique) contribuent à réduire les signes distinctifs, personnalisés qui pouvaient prévaloir entre équipes, et entre postes de travail. La consigne est donnée au nom de la Qualité Totale, de ne pas laisser traîner « d'effets personnels » le long de la chaîne. Cette mise en ordre fait l'objet d'un contrôle régulier par audit. D'une certaine manière on peut dire que la diffusion des valeurs et des démarches « Qualité Totale » ont pour effet de réduire la tolérance de l'organisation vis-à-vis des tentatives de modification personnelle de l'espace.

6. G-N. Fischer (1983) définit l'appropriation des espaces comme « l'ensemble de moyens d'actions ou de comportements à travers lesquels s'opère une structuration de l'espace et une redistribution des choses ou objets. À l'aide de signes, de symboles, ou d'activités, une personne ou un groupe indiquent qu'ils contrôlent l'espace (...). Le concept d'appropriation définit donc tantôt l'exploitation des possibilités offertes par l'espace, tantôt la manière dont les individus s'en servent ou définissent les modes d'action, des façons de s'organiser en fonction du rôle qu'il a pour eux ».

## 1.2. Ouverture d'espaces participatifs et co-participation à la rationalisation

Les entreprises de reconquête du temps et de l'espace de travail, figures traditionnelles de la résistance ouvrière, se trouvent fortement bridées parce que le perfectionnement de la rationalisation les rend beaucoup plus difficiles. Le renforcement de ces contraintes et leur corollaire, le rétrécissement des processus d'appropriation de l'espace et du temps de travail ont été d'autant plus facilement acceptés qu'elles ont été concomitantes avec l'affirmation d'un management concurrentiel dans un contexte économique plus difficile qui limite les possibilités d'« *exit* ». Mais d'autres facteurs dont il est utile de souligner l'importance ont favorisé l'acceptabilité sociale du nouveau management. En premier lieu la « modernisation » des usines s'est accompagnée d'efforts importants en matière d'amélioration des conditions de travail. En second lieu ces processus d'alignement ne sont pas toujours vécus négativement par les opérateurs. Sur le plan des relations interindividuelles, l'imposition par la voie du dispositif mécanique, d'un rythme par rapport auquel les opérateurs n'ont plus de prise, a pu également contribuer à pacifier les relations hiérarchiques moins sujettes à arbitraire, ainsi que les relations entre opérateurs, la « solidarité ouvrière » étant parfois coûteuse pour ceux contraints de suivre les cadences redéfinies dans le cadre des micro-collectifs de travail. Les opérateurs reconnaissent ainsi la légitimité de l'organisation en place du point de vue de son efficacité organisationnelle : moindre gaspillages, ateliers plus propres et mieux ordonnés.

Réduire la mise en place (Foucault, 1975) du Juste à Temps à l'imposition d'un système disciplinaire foucauldien serait toutefois réducteur et éluderait la complexité et de l'ambivalence du processus de modernisation étudié. Nous voudrions à présent mettre l'accent sur d'autres dimensions qui permettent de rendre compte de la caducité de certaines formes de résistance ouvrière.

L'automatisation des ateliers de fabrication (robotisation des tôleries, mise en ligne des presses d'emboutissage) a constitué un levier déterminant dans la transformation des formes d'organisation du travail qui se sont efforcées de dépasser certaines impasses du taylorisme. L'enrichissement des tâches, une plus grande intégration des fonctions, la stabilisation des équipes de travail autour d'ensembles techniques homogènes ont été organisés afin d'accompagner ces évolutions techniques. Des tâches autrefois interdites aux opérateurs (montage d'outils, petits dépannages) leurs sont reconnues. Ces axes d'évolution professionnelle ont de toute évidence facilité une meilleure maîtrise des ensembles techniques par les opérateurs concernés. Par ailleurs, l'encouragement systématique du dévoilement de pratiques ou de trouvailles ouvrières à

travers le système des suggestions ou des boîtes à idées procède d'une même logique : les individus se voient reconnaître une capacité d'innovation essentielle à la maîtrise du progrès continu. La mise en place pour chaque équipe de production d'indicateurs de gestion décentralisés, le développement de l'autocontrôle ou de la maintenance de premier niveau relèvent de cette même logique. En reconnaissant la capacité des opérateurs à intervenir sur leur environnement de travail voire même sur le processus de production, l'entreprise s'efforce ainsi de susciter un mouvement de coparticipation au processus de rationalisation en concédant davantage d'autonomie. Le Management par la Qualité Totale ouvre également davantage d'espaces de parole à travers des réunions, des animations où l'entreprise est amenée à communiquer sur sa politique managériale et à la justifier, i.e. à légitimer le processus de modernisation engagée. Mais en même temps ces animations offrent des moments d'expression, des lieux institutionnels où les opérateurs peuvent s'exprimer sur leur travail, et les éventuelles insuffisances de l'organisation productive telles qu'ils les vivent. De ce fait « l'appropriation gestionnaire » (au sens de Ph. Bernoux) est reconnue dans le cadre d'espaces officiels qui lui font perdre son caractère clandestin, et lui donne du même coup un autre statut puisque la contestation dont elle peut être porteuse est intégrée dans le processus institutionnel. Dès lors, la participation telle qu'elle prend forme est à double effet : elle autorise l'expression de mécontentements, elle lie les mains des opérateurs au regard du processus de rationalisation puisque ces derniers sont appelés à participer à sa construction. La prescription se nourrit de la participation et rend moins légitime, de la part des opérateurs, la critique à l'encontre d'une rationalisation à laquelle ils ont pu participer. Ce faisant ces évolutions canalisent la résistance ouvrière sous ses formes traditionnelles par un processus d'intégration.

Le développement du Management par la Qualité Totale et l'ouverture d'espaces participatifs, fait perdre à certaines pratiques leur caractère clandestin en raison de leur reconnaissance institutionnelle. L'affirmation de ce double mouvement annihile-t-il toute forme de résistance ouvrière ?

## **2. MANAGEMENT PAR LA QUALITÉ TOTALE (MQT) ET NOUVEAUX POINTS D'ANCRAGE POUR LA RÉSISTANCE OUVRIÈRE**

Dans le cadre du MQT, l'attention portée à la qualité et à la flexibilité organisationnelle élargit le spectre des sollicitations adressées aux opérateurs. À cette fin, des dispositifs de gestion incitatifs - quotas de suggestion, traçabilité des actions, audits de processus, entretiens individuels - s'efforcent d'en assurer

le contrôle, non sans déboucher sur de nombreuses contradictions. Injonctions paradoxales, multiplication des audits et des processus d'assignation raréfient le droit à l'erreur alors même que sont promus les principes d'autonomie et de responsabilité. Partant, le MQT introduit de nouvelles exigences productives mais également de nouvelles contraintes. L'adhésion au MQT n'est ni absolue ni acquise. En plaçant aux premières loges de l'ordre du jour organisationnel la gestion de la qualité, les nouvelles exigences productives mettent la question de la bonne volonté des opérateurs au centre des préoccupations manageriales. Et sur ce point la prégnance des dispositifs technico-organisationnels ne suffisent pas à garantir l'idoinéité des comportements attendus.

Nous voudrions montrer en quoi les exigences du MQT et les dispositifs instrumentaux qui leurs sont associés offrent de nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière.

## 2.1. La mobilisation discrétionnaire de la « bonne volonté »

L'incertitude sur la fiabilité humaine mais également sur la « disponibilité » des opérateurs, représente un souci permanent. Ce souci est d'autant plus prégnant que le renforcement des exigences productives, en particulier l'accent mis sur l'importance de la qualité, accentue le caractère stratégique de cette incertitude (la non qualité) et par conséquent du pouvoir des opérateurs sur la maîtrise du process.

Même si la vigilance des opérateurs en matière de qualité doit être soulignée, il convient néanmoins (et c'est flagrant dans les secteurs de montage) d'évoquer l'importante incertitude qui demeure au regard de la permanence de cette vigilance. En effet, la vigilance n'est pas, loin de là, synonyme de docilité. Elle peut être modulée selon les circonstances qui (volontairement ou non : la fatigue, le sommeil, le moral, le mode de management de l'équipe) interviennent de façon significative comme facteur influent. Le maintien d'un minimum d'incertitude sur la réalisation de la qualité suffit à écarter d'emblée l'idée d'une intériorisation absolue des « valeurs de la Qualité Totale »<sup>7</sup>. C'est dans le cadre du fonctionnement des équipes de travail que se dessinent tous les enjeux sociaux autour de la maîtrise de la qualité : « *Si l'opérateur a l'impression qu'on ne prend pas en compte ses problèmes, il peut faire des crasses, ils ont des astuces pour nous faire tourner en bourrique, comme par exemple ils peuvent oublier de visser une ceinture de sécurité, ça c'est du 200 points* » (Chef d'équipe). Les oppositions sont rarement flagrantes mais des baisses temporelles de vigilance, des oublis occasionnels, des dégradations non identifiables (dont les causes peuvent être multiples mais dont

7. Pour cette raison, l'idée « d'enrôlement cognitif » ou de « domination culturelle » évoquée par des auteurs comme D. Courpasson (1997) ou Willmott (1993) nous semble discutable. Ces auteurs posent comme naturelle la capacité des organisations à « conditionner » les individus au travail, notamment en les contrôlant par une « domination douce ». Par rapport à cette approche, nous formulerons une double remarque: d'une part, il n'est pas du tout certain que ces tentatives de domination ou de contrôle social soient « doux et indolores » et qu'il y ait une substitution de « dur » par le « mou ». D'autre part, cette perspective semble minimiser par trop le rôle des acteurs (cf. Bernoux 1998). Or, notre recherche empirique montre que ces derniers resurgissent à travers des stratégies défensives contre les processus de mise sous contrainte qu'ils ont à connaître. Autrement dit, même si les zones de liberté peuvent s'avérer fortement contraintes, il n'en demeure pas moins que ces modes d'ajustements, même marginaux constituent une dimension essentielle du fonctionnement organisationnel.

on ne peut non plus exclure le fait qu'elles soient également la traduction de mécontentements sociaux) constituent une préoccupation permanente pour la maîtrise de proximité à qui l'on demande une production qui puisse tendre vers le « zéro défaut ».

En dehors des incertitudes qui pèsent sur la réalisation de la qualité (question qui se pose surtout pour les secteurs du montage), une autre incertitude du même ordre mérite d'être soulignée : celle qui porte plus généralement sur la disponibilité des individus en dehors de leur obligation légale (i.e. faire des débordements d'équipe, rester pour retoucher, accepter de faire des heures supplémentaires, venir le week-end pour mettre en place des démarches 5 S...) ou encore la volonté des individus à s'investir dans les démarches Qualité totale comme les suggestions, la participation à des challenges Qualité Totale... Aussi parmi les formes de défiance à l'organisation, lorsque se manifeste un désaccord, si « *l'exit* » et la « *voice* », ne sont pas privilégiées, il importe d'évoquer, à la suite de Bajoit (1988) reprenant les classifications d'A. O Hirschman (1970), l'apathie (ou le désengagement neutre qui peut s'analyser comme une forme de retrait, une opposition à la « mobilisation active » à l'égard des sollicitations multiples qu'appelle le MQT). Cette forme de résistance n'est pas forcément passive. Plus complexe, elle appelle aussi à des formes de négociations (entre opérateurs et agents de maîtrise) qui donnent lieu à la construction de régulations clandestines (Rot, 1999) par l'introduction de systèmes indulgents (Morel 1994) qui participent d'une certaine façon à la construction de la fluidité organisationnelle.

Un autre aspect des sollicitations adressées aux opérateurs auxquelles il est répondu par des réactions diverses porte sur la demande de mobilité/disponibilité/flexibilité. La mise en place d'équipes de travail, disposant d'un espace identifié (l'espace Qualité Totale), de points de repère communs, de machines dédiées, contribue à l'appropriation reconnue d'un espace et des outils de travail. Or les opérateurs ne manquent pas d'invoquer « en creux » cet ancrage territorial pour s'opposer à d'autres sollicitations qui leurs sont demandées. Ainsi les agents de maîtrise nous ont fait part de la plus grande difficulté qu'ils éprouvaient à obtenir la mobilité de leurs opérateurs (prêt d'opérateurs) inter-équipes depuis la redéfinition formelle de ces dernières. Sans trop exagérer, on peut dire que les nouveaux espaces de la Qualité Totale constituent un espace protecteur non dénué d'efficacité puisque les individus l'utilisent comme frontière, comme « bornage symbolique » qu'ils opposent aux sollicitations manageriales. On retrouve également l'affirmation de cloisonnements chez les professionnels de maintenance intégrés qui refusent de dépanner hors de leur zones d'intervention. Il en résulte la création de rigidités organisationnelles notamment en cas d'absentéisme ou lorsque survient la nécessité de mobiliser des ressources importantes sur un problème particulier. Ainsi l'ancrage territorial précisément

institué par le MQT dans un souci de réactivité est utilisé par les opérateurs, réapproprié, pour borner les sollicitations dont ils font l'objet. Les outils de la Qualité Totale servent également de moyens détournés de « voice ». On peut ainsi évoquer les usages singuliers d'un outil comme l'autocontrôle. Nous avons observé à plusieurs reprises des situations où l'appel au poste<sup>8</sup> était utilisé par les opérateurs sur chaîne pour « réengager » les opérateurs hors chaîne par exemple lorsque ces derniers étaient jugés trop proches de la maîtrise et insuffisamment disponibles. Il arrive également que les opérateurs utilisent l'autocontrôle comme mode d'expression d'une opposition au resserrement des contraintes temporelles. Ainsi, les périodes de changement d'engagement<sup>9</sup> constituent toujours un terreau favorable à un usage zélé de l'outil qui constitue la meilleure façon de dénoncer l'engagement, notamment lorsque celui-ci est ressenti par les opérateurs comme trop contraignant et mal défini. Dans ce cas, l'utilisation de l'outil est le prolongement ou la traduction de tensions sociales qui trouvent par ce biais, une voie d'expression. Mais ce type de pratique exige qu'entre opérateurs un minimum d'accord collectif soit tacitement acquis, dans la mesure où un usage trop fréquent de l'autocontrôle peut se retourner contre son utilisateur. Autrement dit, cela suppose que la majorité des opérateurs de l'équipe de travail procède à un usage non conventionnel du dispositif afin de ne pas donner prise à une accusation individuelle de manquement professionnel.

## 2.2. Extension du champ de la prescription et de l'autoprescription et nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière

### *Limites de l'autoprescription*

8. L'autocontrôle fonctionne selon le principe suivant : lorsqu'un opérateur rencontre des difficultés sur son poste de travail (erreur de montage, problème de pièce), il appuie sur un bouton-sonnerie, à la suite de quoi un opérateur hors chaîne (généralement considéré comme le bras droit du chef d'équipe) vient procéder aux retouches nécessaires. Chaque appel est documenté par cet intervenant pour mentionner l'origine des difficultés rencontrées.

9. C'est-à-dire de changement de vitesse de chaîne où il s'agit de répartir différemment les différentes opérations de montage entre postes.

Un des piliers fondateur du « nouveau management » est l'encouragement (décrété circonstancié et encadré, précisons-le) à la participation des opérateurs au processus de rationalisation. Cette participation est sollicitée notamment à travers des dispositifs comme les suggestions, mais elle porte aussi sur la participation à des démarches de plus grande ampleur comme des actions de productivité. Même si elle ne se limite pas à cet aspect, cette orientation a ceci de particulier qu'elle demande aux opérateurs d'être les acteurs de leur propre mise sous contrainte. Et sur ce point, les réactions des individus sont loin de susciter toute l'adhésion attendue. Nous illustrerons nos propos à l'aune de deux cas : les suggestions et la participation à la construction des engagements.



Parmi les raisons avancées par les opérateurs qui ne font pas de suggestions, le refus de participer à la rationalisation du système est invoqué comme facteur explicatif. Notons que la méfiance à l'égard d'un certain usage des suggestions ne se traduit pas forcément par un rejet radical du système, mais par la réalisation de suggestions nettement moins risquées, ou plus neutres. C'est ainsi qu'à la suite d'une expérience malheureuse cet opérateur a été conduit à une plus grande vigilance : « J'avais "trouvé" une suggestion avec le chef d'avant. Il m'avait demandé si je pouvais tenir le poste avec une autre organisation. J'ai dit oui. Il m'a fait signer la suggestion. J'ai eu des remontées avec les gars puisque après, ils ont supprimé un gars au niveau des deux tapis des traverses arrières. Les gars étaient fous de rage... Maintenant j'essaye de trouver des suggestions plus "simples" » (opérateur). Bien évidemment, l'opposition au système des suggestions comme outils de progrès continu n'est jamais totale. En particulier les opérateurs peuvent y voir un intérêt lorsque les suggestions permettent d'améliorer les conditions de travail, l'organisation des postes, voire même l'amélioration du produit. Il n'en demeure pas moins que le nombre de suggestions effectivement réalisées reflète mal la volonté des opérateurs à participer par cette voie au processus de modernisation. Ce n'est pas parce qu'un opérateur fait une suggestion qu'il adhère effectivement à « l'esprit » du système. Il peut réaliser des suggestions « bidons » (à faible valeur ajoutée pour l'entreprise), conformes à la lettre pour atteindre le quota fixé et satisfaire les exigences hiérarchiques. En définitive, derrière un outil simple qui permet aux opérateurs d'exprimer leur capacité d'innovation se logent de nombreux enjeux dont on peut voir qu'ils rendent beaucoup plus incertaine l'existence d'une adhésion spontanée au système.

Les démarches de la Qualité Totale qui s'appuient davantage sur une logique de transparence organisationnelle offrent aux opérateurs des possibilités de contre pouvoir, puisqu'ils autorisent une plus grande visibilité sur la nature et la portée des actions de rationalisation. Ceci est particulièrement vrai pour l'organisation des tâches de montage sur chaîne à propos desquels les chefs d'équipe rencontrés ont été très clairs sur le point suivant : la transparence organisationnelle (les opérateurs ont connaissance des temps des modes opératoires) permet moins facilement la ruse, la construction d'une opacité qui, d'une certaine manière pouvait les servir<sup>10</sup>. On voit aussi apparaître l'autre face de la participation et de la transparence organisationnelle : si effectivement, comme l'avait anticipé N. Dubost cette coparticipation est de nature à « lier » les opérateurs à la construction, une fois que ces derniers ont accepté les nouveaux engagements desquels ils ont pu participer à la construction, elle a également comme second effet de contraindre l'encadrement à la mise à plat des modes opératoires et du calcul des temps. Cette transparence fournit autant d'outils à l'instruction d'une vigilance. En ouvrant le jeu organisationnel, elle légitime du point de vue des

10. N. Dubost (1979) explique bien la situation antérieure : « La méthode employée pour augmenter la charge de travail est très simple: régulièrement, on réorganise des tronçons entiers de chaîne; le travail est redistribué, réparti d'une nouvelle manière (...). Bien difficile de dire si le temps est exactement le même pour mon travail. Si je râle, c'est d'abord parce que l'enchaînement des gestes auquel j'étais habitué est rompu : il faut en apprendre un nouveau, rien que ça me fait couler. Et puis comme les temps ne sont jamais communiqués, on ne peut pas comparer. Ou bien il faudrait se balader, nous aussi avec un chrono dans la poche. Si on se met à discuter des temps eux-mêmes, on risque d'entrer dans un engrenage périlleux : discuter, accepter ».

opérateurs l'expression d'attentes (comme la correction de certains temps opératoires, la réorganisation des postes) qui lorsqu'elles ne sont pas satisfaites peut mettre l'encadrement de proximité en situation de fragilité.

### *Limites à l'extension de la prescription et de la « responsabilité accusatoire »*

L'action - autorisée - sur les machines, la « responsabilisation des opérateurs », la reconnaissance d'une certaine autonomie au regard de la maîtrise du process de production ne se fait pas en dehors de tout encadrement normatif bien au contraire. Le champ de l'appropriation technique et l'autonomie concédée sont encadrés par de nombreuses prescriptions.

Le Management par la Qualité Totale avec l'institution de démarches comme la Totale Productive Maintenance (TPM) introduit des activités paraproductives, de nouvelles prescriptions et, de fait, de nouvelles contraintes. Des démarches comme les 5 S ont pour effet direct de rendre désormais « productifs » des temps autrefois considérés comme non productifs par les opérateurs. C'est ainsi que les arrêts de chaîne (suite à une panne) sont occupés à des actions de nettoyage, de propreté. D'autres exigences normatives s'étendent désormais aux actions de surveillance ou d'entretien du process et de son environnement à travers des activités de maintenance préventive qui requièrent le suivi de procédures, de gamme de contrôle rigoureuses. La prescription investit ainsi de nouvelles sphères du travail et, partant, ouvre de nouveaux points d'ancrage à la résistance ouvrière. En effet, c'est autour de ces prescriptions que se manifestent les comportements d'opposition les plus significatifs. Les opérateurs mettent des croix sur les fiches de contrôle préventif sans forcément avoir réalisé la totalité des contrôles requis. Pour les démarches de propreté, en l'absence d'un contrôle hiérarchique, rien ne garantit que le travail soit effectivement réalisé. Encore une fois, ces réticences ne sont ni absolues ni systématiques, de même qu'elles ne peuvent être interprétées comme le signe d'un rejet radical contre l'ensemble des démarches qualité. La plupart des opérateurs reconnaissent l'utilité des actions de propreté ou de maintenance préventive. Mais il reste que cette adhésion demeure partielle et relative notamment lorsque les exigences managériales sont perçues comme une fin en soi qu'il devient alors légitime de contester.

Deux principes guident la diffusion du MQT : la responsabilité des acteurs et la traçabilité des actions. Indissociable de la responsabilité, la traçabilité (i.e. l'écrit de ce qui est fait) doit permettre la construction du progrès continu par la constitution d'une mémoire organisationnelle à partir de laquelle il sera possible d'analyser et de traiter l'ensemble des dysfonctionnements relevés par les acteurs/auteurs de la fabrication au cours de leur travail. Mais, sous le couvert

de cet objectif, il est de fait demandé aux opérateurs de s'autodénoncer ou de dénoncer autrui. En effet les signalements, les recensements des défauts à partir desquels sont établis des indicateurs sont utilisés dans l'évaluation des individus notamment lors de la distribution de primes individuelles. Dans ces conditions, le déploiement conjoint de la responsabilité et de la traçabilité apparaît problématique. Ainsi, la mise en oeuvre de l'autocontrôle que nous avons pu observer à la suite de nos investigations dans les ateliers de production, révèlent un usage contingent de la traçabilité afin d'éviter tout risque de « responsabilité accusatoire » lorsque celle-ci est jugée illégitime (Rot, 1998). Dans le même sens, un autre trait caractéristique des politiques de MQT est d'encourager la traçabilité des contrôles horizontaux. À l'autocontrôle s'ajoute ainsi un contrôle de l'autre, qui une fois encore, est loin de s'imposer d'évidence. « *Quand on appelle, en fait on dénonce un peu les copains. Donc parfois on répare sans rien dire. On s'entraide beaucoup entre nous pour que personne ne soit montré du doigt. Même si c'est difficile on essaye de se parler au travers de la cabine. En fait, on communique avec des signes pour faire voir, à celui qui est avant nous qu'il a fait des coulures ou autre chose et aussi où ils les a faites. En plus, les coulures on ne les voit pas tout de suite, il faut un moment avant qu'elles se forment; C'est l'opérateur qui se trouve deux ou trois postes plus haut qui voit la coulure. Si elle n'est pas trop grosse il passe le pinceau et il met un coup dessus (...)* » (peintre). Ce cas précis illustre aussi l'importance accordée à l'existence de micro solidarités qui se traduisent par des aides dont on attend qu'elles permettent d'échapper aux risques de « responsabilité accusatoire » (Chateauraynaud, 1991). Cette solidarité ouvrière mise en évidence n'est ni automatique, ni systématique. Interviennent dans sa construction la nature des règles du jeu instituées ou non au sein de l'équipe de travail, les positionnements identitaires des opérateurs, mais également la possibilité matérielle ou cognitive d'exercer ce contrôle collectif ou cet autocontrôle mutuel. On retrouve cette défiance à l'égard de la traçabilité dans les secteurs plus automatisés, pour ce qui a trait à la documentation des pannes. Le refus d'inscrire avec précision, de mettre en mots de façon explicite l'action accomplie sur les machines, révèle une stratégie réactionnelle à l'égard de la prévention des risques qui se refuse de se plier à toute forme d'assignation. En même temps, en refusant de dévoiler la totalité des actions entreprises sur les machines, les opérateurs et professionnels de maintenance se ménagent des espaces clandestins : le lieu de dévoilement des savoirs reste celui de l'équipe, du groupe ouvrier (qui peut d'ailleurs inclure la maîtrise de proximité).

Pour échapper à la « responsabilité accusatoire », et plus généralement desserrer les contraintes qu'ils estiment trop coûteuses les opérateurs redéfinissent entre eux les formes du contrôle organisationnel. Toutes les résistances identifiées ne sont pas dysfonctionnelles. Elles débouchent sur un autre rapport à la

clandestinité, à l'invention de formes de contrôle mutuels de solidarité qui participent, chemin faisant, à la construction négociée de la qualité, puisque les opérateurs interviennent mais sans dévoiler la totalité de leurs pratiques. Cette protection contre la mise à découvert de l'organisation n'est pas simplement utilitaire, on peut faire l'hypothèse qu'elle correspond également à des formes d'appropriation constructives d'identité et de solidarité collective et donnant lieu à l'invention de nouveaux modes de participation moins coûteux pour les acteurs.

## CONCLUSION

Si nous rejoignons certaines conclusions des travaux anglo-saxons (Sewell et Wilkinson 1992, Barker 1993, Sewell 1998, Jermier 1998) qui insistent sur la nature disciplinaire du Management par la Qualité Totale, en revanche il nous est difficile de suivre ces auteurs lorsqu'ils réduisent l'analyse des modernisations industrielles à la mise en place de dispositifs panoptiques de domination d'où se trouverait évincée toute idée de résistance (Thomson et Ackroy, 1995; McKinlay et Taylor, 1996). Mais d'un autre côté, les quelques travaux récents sur la résistance ouvrière qui prétendent corriger une telle perspective ne s'affranchissent pas d'un rapport d'opposition où la résistance, ce « pouvoir des faibles » pourrait être analysé comme le simple contrepoids du contrôle organisationnel (Collinson, 1994). Certes, parmi ces auteurs, certains insistent sur l'imbrication des liens entre résistance et contrôle : « Les frontières du contrôle sont modelées par l'interaction entre les stratégies des employeurs et les stratégies particulières des employé(e)s » (Collinson 1994). Les règles de contrôle, pour reprendre la formulation de Jean Daniel Reynaud (1989) ne sont pas indifférentes aux régulations autonomes. C'est le grand mérite des travaux comme ceux d'Edwards (1979), d'Edwards et Scullion (1982) d'avoir interrogé les liens entre la nature du contrôle et les formes de résistance ouvrière mais dans un sens peut être trop univoque. La nature de la résistance ouvrière conduit à redéfinir les termes du contrôle organisationnel. Mais l'inverse est également vrai et l'essentiel de la littérature récente sur la résistance ouvrière s'enferme dans une vision dichotomique qui rend mal compte de la structure et de la dynamique de l'action collective organisée dans les organisations « modernisées ». La résistance n'est pas le simple contrepoids du contrôle organisationnel : elle débouche sur l'invention de nouvelles formes de contrôle exercées dans le cadre de micro collectifs qui participent d'une certaine manière à la construction négociée de la qualité sous une forme moins orthodoxe mais qui n'est pas non plus dépourvue d'efficacité productive. Sur ce plan, la résistance nourrit des processus de « régulations autonomes », mais également d'appropriation dont on peut faire

l'hypothèse qu'ils ne sont pas neutres dans l'acceptabilité du contrôle managérial - qui se trouve de fait atténué dans sa portée.

Au regard des évolutions manageriales actuelles nos propres recherches montrent un déplacement des stratégies de résistance. Celles-ci constituent à la fois le grain de sable et la goutte d'huile d'un modèle organisationnel hybride qui prétend à la perfection et à la cohérence par la conciliation des objectifs d'autonomie et de contrôle, d'intégration et de différenciation. Les formes de résistance observées portent autant (sinon plus) sur l'organisation symbolique de la production et le comportement au travail que sur son organisation matérielle (action sur les machines, le temps de travail). Elle prend ancrage sur ce qui constitue un enjeu majeur des orientations managériales : la normalisation de la production, l'écrit en tant que vecteur de contrôle social, les outils de la Qualité Totale. C'est dans le Management par la Qualité Totale lui-même que la résistance ouvrière trouve ainsi ses points d'appui. De proche en proche, elle apparaît moins explicite mais également plus ambivalente ne serait-ce que parce que les ouvriers peuvent adhérer en partie aux démarches managériales. Circonstanciée, intermittente, fluctuante, elle est caractérisée par une forte imprévisibilité et une grande discrétion. Elle est peu visible car les formes de contestations, s'efforcent de trouver des moyens d'expressions légitimes, discrets... et peu risqués dans un contexte disciplinaire renforcé. Ces réactions, contradictoires dans leurs effets (elles limitent l'impact du processus de rationalisation mais on peut également considérer qu'elle le consolident en atténuant de fait sa portée disciplinaire et en favorisant son acceptabilité sociale ), sont également de nature à complexifier le rôle de la maîtrise de proximité. En suivant des voies détournées d'expression, la résistance ouvrière devient plus diffuse, et donc plus difficile à décoder. Aux agents de maîtrise d'en décrypter les « signaux » et de désamorcer ou du moins de contenir des tensions qu'elles sous-tendent. Ces nouvelles formes de contestation sont de nature à appeler des formes de négociation, d'échange et donc la construction « d'ordres locaux » (Friedberg 1993) qu'il importe également d'analyser. Car la résistance du terrain aux projets rationalisateurs ne s'arrête pas à la population ouvrière : elle prend forme à travers des systèmes sociaux dans lesquels l'encadrement de proximité est également partie prenante.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Barker R. (1993), « Tightening the Iron Cage : concertive Control in Self Managing Teams », *Administrative Science Quarterly* , n°38, pp. 408-437.

Bajoit G. (1988), « Exit, voice, loyalty and apathy », *Revue Française de sociologie*, volume 29, n°2, pp. 325-345.

- Bernoux Ph. (1979), « La résistance ouvrière à la rationalisation : la réappropriation du travail », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 76- 89.
- Bernoux Ph. (1981), *Un travail à soi*, Paris : Privat.
- Chateauraynaud F. (1991), *La faute professionnelle*, Paris : Métailié.
- Clot Y., Rochex J-Y., Schwartz Y. (1990), *Les caprices du flux, les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent...*, Paris : Matrice, points d'appui.
- Collinson D. (1994), « Strategies of Resistance : Power, Knowledge and Subjectivity in the Workplace », in Jermier et al., *Resistance and Power in organisation*, London : Routledge, pp. 25-67.
- Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action manageriale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.
- Crozier M. (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Point Seuil.
- Dubois P. (1975), *Le sabotage dans l'industrie*, Paris : Calmann Levy.
- Dubost N. (1979), *Flins sans fin...*, Paris : François Maspero.
- Edwards R. (1979), *Contested Terrain : The transformation of Industry in the Twentieth Century*, London : Heineman.
- Fischer G.N. (1983), *Le travail et son espace. De l'appropriation à l'aménagement...*, Paris : Dunod.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, Paris : Seuil.
- Garrahan P. et Stewart P. (1992), « Management control and New Regime of subordination : post Fordism and the local economy », in S. Wood, *The transformation of work ?*, Londres, Unwin Hyman.
- Gaudemar J-P de (1982), *L'ordre et la production. Naissance et formes de la discipline d'usine*, Préface de Jacques Attali, Paris : Dunod.
- Hirshmann A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Princeton : Princeton University Press (dernière édition Française : *Défection et prise de parole*, Paris : Fayard, 1997).
- Jermier J., Nord W. et Knight D. (eds) (1994), *Resistance and Power in Oganisation*, London : Routledge.
- Jermier J. (1998), « Critical Perspective on Organizational Control », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp. 235-256.
- Linhart R. (1978), *L'établi*, Paris : Éditions de Minuit.
- Lupton (1963), *On the Shop Floor : Two Studies of Workplace Organisation and Output*, Oxford, Pergamn Press.
- MC Kinlay A. et Taylor Ph. (1996), « Power, Surveillance and Resistance. Inside the factory of the futur », in P. Acker, C. Smith et P. Smith, *The New Workplace and Trade Unionisme, Critical perspectives on work and organization*, London : Routledge, pp. 279-300.
- Reynaud J-D. (1989), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Rot G. (1998), « Autocontrôle, responsabilité, traçabilité », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 5-20.
- Rot G. (1999), « La gestion de la qualité dans l'industrie automobile : les vertus de l'opacité », *Sciences de la société*, n°46, pp. 19-33.



- Rot G. (2000), « Rationalisation de la production et conflits de temporalité chez un constructeur automobile », *Sociologia del lavoro*, n°74-75, pp. 340-353.
- Roy D. (1952), « Quota Restriction and Goldbricking in a Machine Shop », *American Journal of Sociology*, n°60, pp. 255-266.
- Sewell G. et Wilkinson B (1992), « Someone to watch over me : surveillance, discipline and the Just in Time Labour Process », *Sociology*, n°26, pp. 271-289.
- Sewell G. (1998), « The discipline of team : The Control of Team-based industrial work through Electronic and Peer Surveillance », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp. 397-428.
- Thomson P. et Acroyd S. (1995), « All Quiet on the workplace Front ? A critique of recent trends in British industrial sociology », *Sociology*, volume 29, pp. 615-633.
- Vatin F. (1987), *La fluidité industrielle*, Paris, Méridien.



*Les voies hétérogènes d'évolution  
de la relation salariale  
dans une entreprise sidérurgique<sup>1</sup>*

*Cédric Lomba\**

**INTRODUCTION**

La sidérurgie, et plus généralement les industries de processus continus, ont connu des transformations importantes depuis les années soixante-dix. Des chercheurs, tels que B. Coriat (1980) ou R. Galle et F. Vatin (1981), considèrent que les formes d'organisation du travail mises en oeuvre dans ces industries instituent un modèle productif en rupture avec le modèle taylorien-fordien. Sans reprendre exactement les termes de ce débat, je présenterai la trajectoire de la relation salariale dans une firme sidérurgique belge, Cockerill Sambre (CS), afin de montrer que la modernisation des usines d'une grande entreprise industrielle prend des formes composites. J'utiliserai la notion de « relation salariale » définie par J.-P. Durand « comme la cristallisation, au niveau micro social, du rapport capital/travail dans la mise en mouvement des capacités de travail en un temps donné et avec la plus grande efficacité possible »<sup>2</sup>. L'intérêt d'une telle démarche est d'examiner les pratiques de travail en considérant qu'elles ne résultent pas exclusivement de jeux ou de processus purement interactionnels. Les activités de travail traduisent aussi l'état des rapports sociaux de l'atelier, de l'entreprise et du hors-travail. La relation salariale sera envisagée au travers de la division et de l'organisation du travail, des formes de rémunérations, des relations hiérarchiques et des relations sociales dans les ateliers<sup>3</sup>. J'insisterai sur les relations qui lient ces différents aspects de la mobilisation des

\* Cédric Lomba, Cultures et Sociétés Urbaines (IRESCO)-EHESS-Université Paris 8.

1. Je remercie vivement Isabel Georges, Pierre-Antoine Dessaux, Jean-Philippe Mazaud, Séverin Muller, Christophe Brochier, Michel Freyssinet et le comité de lecture de la revue pour les remarques et commentaires critiques dont ils m'ont fait part.

2. Durand, 1997.

3. Boyer, Freyssenet, 1995, 61. Durand, 1998, 13-14.

travailleurs dans les ateliers. Il ne s'agira donc pas de repérer des changements organisationnels simplement à partir de la mise en place de nouvelles techniques managériales, du type « management participatif » ou encore « topomaintenance »<sup>4</sup>.

P. Zarifian a montré que la sidérurgie européenne est passée d'une période de production de masse à une période de production flexible en écho à la crise du secteur de l'acier en 1975 et aux pressions des principaux clients des firmes sidérurgiques<sup>5</sup>. Ce changement de stratégie commerciale et d'organisation productive est accompagné, au début des années quatre-vingts, d'une volonté managériale d'implication individuelle du personnel au travers des pratiques participatives tels que les cercles de qualité, les méthodes de « Qualité Totale » ou encore l'individualisation des carrières et des salaires<sup>6</sup>. Sur le plan de l'organisation du travail, la conversion s'est traduite par une mise en cause générale des distinctions fonctionnelles entre ateliers, services et métiers auparavant distincts. Partant de ce constat d'ensemble, il me paraît opportun de souligner que les stratégies propres à chaque entreprise ne convergent pas vers un modèle supposé efficace indépendamment de l'histoire située des firmes et des structures d'encadrement du marché et du travail. En y regardant de près, il apparaît assez rapidement une forte hétérogénéité des pratiques de mise au travail entre les entreprises, voire les usines/ateliers d'une entreprise. Je ferai donc ressortir la diversité des trajectoires à la fois de l'entreprise et des ateliers qui sont confrontés à des environnements commerciaux propres, et qui intègrent des modes de mobilisation de la main-d'œuvre dans une configuration historique qui si elle n'est pas totalement spécifique à la firme repose sur des particularités locales. La problématique associe dès lors les spécificités pratiques du local dans un schéma d'ensemble qui décrit l'évolution engagée dans l'entreprise étudiée, qui s'inscrit elle-même dans le changement global des firmes du secteur sidérurgique, décrit par P. Zarifian.

Faute de pouvoir aborder de concert les différentes dimensions de l'entreprise sans risquer de caricaturer la trajectoire de CS, je développerai rapidement dans un premier temps l'histoire de la politique commerciale adoptée par cette firme pour indiquer les incertitudes auxquelles elle est confrontée. Ensuite, je focaliserai le propos autour de la trajectoire de la relation salariale au niveau de l'entreprise et de trois usines de CS pour exposer la diversité des modalités locales de coordination et d'implication des travailleurs.

4. « La topomaintenance (Maintenance Productive Total) est une démarche qui vise à identifier les paramètres qui affectent le rendement des installations (pannes, changements techniques, problèmes de qualités des produits, etc.) et qui propose de pallier aux problèmes définis en favorisant la collaboration des fonctions distinctes (bureaux des méthodes, personnel de maintenance, d'entretien, de fabrication, etc.). Il s'agit le plus souvent de confier aux ouvriers de fabrication des tâches de surveillance, d'entretien et de dépannage des installations techniques (Nakajima, 1989) ».

5. Zarifian, 1993, 31-61.

6. Parmi les nombreuses études sociologiques de ce phénomène : Groux, Lévy, 1985. Tuillier, 1996. Blyton, Bacon, 1997. Rousseau, 1997.

## 1. LES STRATÉGIES DE CONTRÔLE D'UN MARCHÉ CONCURRENTIEL

CS est une entreprise sidérurgique intégrée qui comprend tous les stades de production de l'acier depuis la fabrication de fonte jusqu'aux aciers revêtus. Elle développe ces activités sidérurgiques principalement en Belgique, dans les bassins de Liège et Charleroi, mais aussi en Allemagne depuis 1995. Cette entreprise regroupait 13.000 travailleurs avant son rachat par Usinor (le 9 février 1999)<sup>7</sup>.

Après le départ des investisseurs privés du secteur sidérurgique en Wallonie à la fin des années soixante-dix, l'État belge et ensuite la Région wallonne ont pris part au capital de cette entreprise confrontée à de lourdes pertes. Toutefois, l'actionnariat public a laissé aux managers issus de l'entreprise ou du monde industriel, la gestion quotidienne de l'entreprise, voire des décisions stratégiques (Capron, 1989). À l'instar de nombreux pays européens, les pouvoirs publics ont largement financé cette entreprise en déficit depuis 1975 jusque 1987. Depuis lors, excepté en 1993 et 1996, la branche sidérurgique de CS est bénéficiaire.

Avant l'arrivée d'Usinor dans le capital, CS était une entreprise de taille moyenne avec une production d'acier brut de 4,5 millions de tonnes/an. Depuis le début des années quatre-vingts, CS a adopté une stratégie de profit originale pour maîtriser les incertitudes relatives à l'étroitesse du marché belge. La position sur les marchés à l'exportation limite la stratégie de CS puisque les grands clients traitent d'abord avec les sidérurgistes nationaux<sup>8</sup>. Aussi, CS a-t-il opté pour un élargissement de sa gamme d'aciers courants les plus nobles et de bonne qualité en répondant à des commandes de faible volume. Comme le dit ce cadre : « à CS, on fait ce que les autres ne veulent pas faire parce que les commandes sont trop petites ou parce que c'est trop précis ». Face aux incertitudes engendrées par cette stratégie qui implique une importante flexibilité productive pour répondre à des demandes variées, CS s'est spécialisé dans les produits les moins dépendants des fluctuations de prix, c'est-à-dire les produits plats, les tôles, à haute valeur ajoutée. Les gestionnaires ont privilégié les marchés géographiques stables (le Benelux, la France et l'Allemagne), ce qui assure une régularité des prix et de la production. Enfin CS renforce ses liens avec la clientèle en se dotant d'un important réseau de distribution en Europe et en se focalisant sur des secteurs qui négocient des prix pour des périodes relativement longues (les secteurs de l'automobile et de l'emballage léger). Bref, face à un marché instable à l'exportation, CS a développé une stratégie de livraison de petites commandes de produits à hautes valeurs ajoutées à des marchés géographiques et des secteurs de clients stables.

7. Je n'envisage ici que la situation de la branche sidérurgique de CS.

8. La structuration spatiale du marché est liée aux relations interpersonnelles tissées dans les rapports clients-fournisseurs nationaux et à l'implication des pouvoirs publics dans le capital des usines sidérurgiques ou des clients de celles-ci.

## 2. LE COMPROMIS CENTRALISÉ DE LA MOBILISATION DE LA MAIN-D'OEUVRE

La relation salariale n'est pas le monopole de gestionnaires omnipotents dans l'entreprise. D'autres acteurs interviennent dans les négociations, comme l'encadrement local, les pouvoirs publics, les organisations syndicales<sup>9</sup> et les travailleurs. Ces acteurs ont adopté, parfois à l'issue de rapports très conflictuels, une gestion de la main-d'œuvre qui maintient des salaires élevés en échange de la variation à court terme du volume du travail. Cette forme de la relation salariale est cohérente avec la configuration productive empruntée par CS qui requiert une main-d'œuvre flexible pour accompagner les variations de la demande et qualifiée pour réaliser une gamme diversifiée de produits de bonne qualité. Ces choix s'intègrent dans la régulation du champ des relations professionnelles en Belgique. Ainsi, le niveau des salaires en Belgique, la liaison des salaires à l'indice des prix et les mécanismes d'intégration des organisations syndicales dans les négociations sur les rémunérations limitent les dispositifs de relation salariale à CS, en ce sens qu'elle rendrait probablement délicate la mise en oeuvre d'une stratégie de concurrence par les coûts à partir d'une production banale.

CS a dès lors favorisé d'autres agencements de la relation salariale. Formellement, les négociations centralisées qui s'appliquent à l'ensemble des usines de CS concernent principalement la gestion sociale de la main-d'œuvre et la formation des salaires tandis que l'organisation du travail reste une prérogative locale négociée-imposée de fait dans chaque usine. Si les groupes d'expression (comme les cercles de qualité), associés aux dispositifs de « Qualité Totale », ont bien été appliqués dans l'ensemble des usines et si les pratiques participatives sont aujourd'hui complètement intégrées dans la firme, elles le sont selon des modalités différentes selon les établissements (Lomba, 1995-1996). L'application de telles mesures, très médiatisées (Horman, 1991), ne doit pas occulter que l'organisation concrète du travail et la mobilisation directe des travailleurs sont du ressort de l'encadrement local.

### 2.1. La régulation conjointe de la diminution des effectifs

À partir du début de la crise de la sidérurgie en 1975, CS n'a cessé de réduire ses effectifs pour répondre à la diminution de la demande d'acier et à l'augmentation de la productivité. Depuis, CS a fermé beaucoup d'usines et réduit le nombre de travailleurs de près de 80 %. La réduction du temps de travail<sup>10</sup>, défendue par les organisations syndicales, n'a pas suffi pour affronter

9. La quasi totalité du personnel de CS est syndiquée. La FGTB y est majoritaire mais son avantage s'érode régulièrement depuis une vingtaine d'années au profit de la CSC.

10. Le temps de travail hebdomadaire est passé de 48h en 1950 à 34h pour les employés et 36h20' pour les ouvriers en 1999.

l'effondrement de la demande. À partir de la fin des années soixante-dix, CS a entamé des réductions massives d'effectifs via des programmes de préretractions<sup>11</sup>. Le recours aux préretractions a été défendu et en partie imposé par les pouvoirs publics qui s'opposaient à des licenciements individuels. Plus encore, ce procédé est socialement accepté par les organisations syndicales et les travailleurs. La plupart de ceux que j'ai rencontrés soulignent que les conditions financières de la préretraite sont attrayantes pour les employés et les ouvriers. Aussi, le nombre de travailleurs qui demandent de bénéficier de la préretraite dépasse systématiquement les prévisions de la direction. Il faut retenir que la gestion collective du volume de la main-d'œuvre relève exclusivement d'une mesure d'âge. Elle ne permet pas à l'encadrement de trier selon des critères d'implication au travail, de respect des prescriptions ou encore de relations interpersonnelles. L'encadrement n'intervient qu'à la marge en faisant pression sur quelques travailleurs « indésirables » qui ont atteint la limite d'âge pour s'en séparer. Le reste dépend de la volonté des travailleurs, souvent liée à leur situation familiale, et des conditions financières de la préretraite.

## **2.2. Le temps machine et le temps de travail comme dispositifs de la flexibilité**

La réduction massive des effectifs n'a pas mis en cause la stabilité des formes d'emploi, ni des formules salariales à CS. Le temps partiel et les contrats à durée déterminée sont restés marginaux dans l'entreprise. La main-d'œuvre de CS, à plus de 95 % masculine, dispose très majoritairement de contrats à durée indéterminée à temps plein. On ne peut parler ni d'individualisation des configurations d'emploi dans ce cas, ni même des formes de rémunération. Les salaires des ouvriers et des employés dépendent principalement du temps et du moment de prestation et non des résultats quantitatifs ou qualitatifs de production. Les gestionnaires de CS ont développé d'autres voies, moins contestées par les organisations syndicales, pour organiser la variation du volume de travail en fonction de l'état des commandes. Durant les années soixante-dix, Cockerill utilise le volume de personnel externe, en régie, selon les cycles de la demande. En 1971, 1010 régies travaillent dans l'entreprise, alors que cinq ans plus tard, elles ne sont plus que 124. L'objectif est bien de répondre aux variations de la demande et pas de réaliser des économies en utilisant une main-d'œuvre moins payée puisque les syndicats avaient obtenu que la main-d'œuvre en régie bénéficie des mêmes conditions salariales que les travailleurs de Cockerill. À partir de 1975, lorsque l'entreprise a congédié la plupart des régies, le chômage économique a servi de régulateur de la production. Pour la direction, ce chômage économique

11. La seule exception de licenciements individuels date de 1986 lors des départs avec primes.

constitue un moyen efficace pour gérer dans le court terme les variations de la demande des différents produits fabriqués. Ainsi, certaines années, les ouvriers ont chômé presque 10 % du temps de travail théorique<sup>12</sup>. De manière générale, le chômage économique est accepté par une partie des salariés car la perte financière est compensée par une prime de l'entreprise et certains utilisent le temps libre pour réaliser du travail-à-côté (Weber, 1989).

Cet instrument gestionnaire ne s'applique qu'au personnel sous contrat de travail, à taux horaire, c'est-à-dire les ouvriers, tandis que les employés, sous contrat d'emploi, disposent d'un salaire mensuel garanti. La distinction employé-ouvrier en Belgique est imprécise dans les textes légaux qui l'associent à la nature « manuelle » ou « intellectuelle » des tâches effectuées. Les partenaires sociaux ont donc une grande latitude pour déterminer le statut des postes dans les entreprises (Alaluf, Desmarez, 1988 : 62). Les négociations sur cette question sont d'autant plus délicates qu'elles modifient le système de promotion et les découpages syndicaux. Le système de promotion, car le passage à « l'appointement », au statut employé, est une voie classique de promotion hiérarchique pour les ouvriers. Les découpages syndicaux, parce qu'en Belgique, « les ouvriers et les employés sont représentés par des centrales différentes » (Arcq, Blaise, 1986 : 10) réunies dans une organisation syndicale. L'indépendance des centrales syndicales est importante à CS puisqu'elles ne négocient pas simultanément, qu'elles ne défendent pas des revendications communes et enfin que le nombre d'heures dévolues aux activités syndicales et le montant des cotisations dépend du nombre d'adhérents en fonction de leurs statuts. Plus directement, lorsqu'un ouvrier voit sa fonction passer au statut employé, la centrale syndicale à laquelle il adhère perd un membre au profit de la centrale employée. Bref, la classification des fonctions est l'objet d'enjeux importants et différents pour la direction, les travailleurs et les organisations syndicales. Il n'est pas étonnant dès lors d'entendre parler d'arrangements tacites entre ces acteurs pour ne pas trop varier les proportions en termes de statuts. Il n'est pas douteux que ces classements sont l'objet de conflits mais comme le dit un cadre GRH : « *pour déterminer les fonctions on travaille par quotas au niveau central sinon ça créerait trop de problèmes avec les syndicats* ». C'est d'ailleurs ce qui explique que depuis les années soixante-dix, les proportions n'ont pas changé au rythme des fermetures d'usines et des transformations technologiques. On négocie d'abord au niveau central pour déterminer des quotas et ensuite on remplit les classifications standards, de type *job evaluation*, pour adapter l'appréciation localisée des critères de définition de postes aux négociations préétablies.

En résumé, l'application du chômage économique en tant qu'outil de gestion des variations de la demande s'appuie sur une imprécision légale de la définition de statuts associés à des modalités de rémunérations particulières

12. Il faut noter que le temps d'arrêt des lignes dépasse le taux de chômage puisque des ouvriers peuvent récupérer des heures de travail pendant les périodes d'arrêt.



ainsi qu'aux divisions organisationnelles des appareils syndicaux qui justifient des découpages précontraints aux niveaux des fonctions dans la mise au travail. Certains conflits ont émaillé l'utilisation de ce procédé, telle que la courte grève de 1996 des ouvriers contestant la décision « du personnel de bureaux » d'arrêter momentanément les usines. Mais le chômage économique, considéré comme un moindre mal, fait l'objet d'un compromis sur le fond à CS et constitue un élément régulateur propre à assurer une relative flexibilité logistique et financière en cohérence avec la stratégie de profit développée.

### **3. LA DIVERSITÉ DE PRATIQUES SOCIALES LOCALES DANS LES USINES**

À côté de la gestion centralisée de la main-d'œuvre, les principes de l'organisation du travail, de la relation hiérarchique et de la mobilisation des travailleurs sont du ressort du local à CS. L'analyse de trois usines (un haut fourneau, un laminoir à chaud et une ligne de galvanisation<sup>13</sup>) soulignent l'hétérogénéité des pratiques organisationnelles dans l'entreprise. Les cas présentés n'ont pas une valeur idéale-typique, ils ne représentent pas trois situations canoniques d'évolution socio-organisationnelle dans la sidérurgie. Les trois usines ont été retenues parce qu'elles expriment la spécificité de pratiques rapportées à l'histoire sociale locale ainsi qu'aux contraintes technico-productives.

#### **3.1. Un laminoir à chaud : la gestion du personnel en « flux tendus » dans un contexte d'augmentation de productivité**

Initialement, le laminoir à chaud<sup>14</sup> faisait partie d'un ensemble industriel indépendant de Cockerill intégré à la firme au début des années soixante-dix. Les gestionnaires de l'époque avaient prévu de réaliser une production de bonne qualité avec un personnel ouvrier très scolarisé comparé aux autres installations sidérurgiques de la région. Le personnel de fabrication sur poste du laminoir était de niveau A2. Régulièrement menacé de fermeture depuis plus de 20 ans, ce laminoir est maintenant dédié à une large gamme de produit. La direction a assigné comme objectif principal à ce laminoir une augmentation constante de la productivité pour alimenter les lignes en aval. Depuis le début des années quatre-vingts, la direction de ce laminoir essaie également de diminuer le prix de revient des bobines laminées. La diminution des effectifs, par le biais des préensions négociées à CS, reste la mesure la plus utilisée pour

13. L'enquête repose sur une quarantaine d'entretiens semi-directifs avec des membres de l'encadrement et des organisations syndicales, des démarches archivistiques, et surtout des observations menées durant plusieurs mois (de janvier 1997 à août 1998 avec des périodes d'interruption) sur les lignes de fabrication des trois sites.

14. Le laminoir à chaud transforme, par écrasement, des blocs d'acier de 20 cm d'épaisseur pour obtenir des bobines d'acier de 1,2 à 15 mm d'épaisseur

atteindre cet objectif. Il s'agit de travailler avec des effectifs en « flux tendus » en diminuant progressivement le nombre de personnes nécessaires sur la ligne. Cette diminution des effectifs a été accompagnée du recours à de la main-d'œuvre externe pour réaliser les tâches jugées ingrates, le *dirty work*, tels que les travaux de nettoyage ou de conditionnement. Le processus de modernisation se traduit principalement par des changements techniques et le regroupement de services auparavant distincts (les services fabrication, entretien et qualité).

Pour pallier le départ des anciens opérateurs, l'encadrement a privilégié la voie de l'automatisation des tâches de régulation et coordination du train de laminage en recrutant de jeunes ingénieurs. Ceux-ci ont entretenu, dans un premier temps, des relations régulières avec les opérateurs pour se familiariser avec la ligne de production et faire émerger les savoir-faire informels qui soutiennent leurs interventions. Ces contacts ont permis aux ingénieurs d'apporter des modifications techniques, moyennant des réunions communes avec les ouvriers. Au terme de ces changements, il apparaît que l'intervention des opérateurs est envisagée comme une activité par défaut de ce qui n'a pu être automatisé parce que l'automatisation nécessiterait trop d'investissements ou parce que les ingénieurs ne sont pas encore parvenus techniquement à modéliser certaines opérations. La fonction officielle des opérateurs a donc été transformée en une vingtaine d'années puisque auparavant ils définissaient les paramètres de régulation du train de laminage pour chaque produit et coordonnaient de petites équipes d'ouvriers rassemblés autour de machines d'exécution. Par exemple, le régleur de four gérait la température du four, la durée de séjour des plaques d'acier dans le four, le cadencement de sortie des produits et coordonnait les activités de l'enfourneur et de l'adjoint du régleur. Depuis, des systèmes informatiques ont progressivement pris en charge ces activités. L'opérateur est alors chargé d'assurer la surveillance des opérations et de n'intervenir que lors d'incidents de production. Toutefois, leurs interventions ne sont pas complètement matérialisées dans les processus techniques comme en témoignent les différences de production entre les quatre équipes du laminoir qui travaillent pourtant sur le même outil selon des programmes de complexité comparable.

Le niveau de la demande du laminoir est en partie contrôlé par CS puisqu'il fournit des filiales de la firme. Mais lorsque les commandes sont trop rares, les gestionnaires recourent au chômage économique pour minimiser les coûts de production. Le chômage est rendu possible par le passage progressif des opérateurs durant les années soixante-dix et quatre-vingts du statut d'employé à celui d'ouvrier. Alors que le statut « employé » avait été utilisé pour attirer et conserver une main-d'œuvre très qualifiée, les organisateurs justifient la transition à partir des développements techniques qui ont modifié le rôle des opérateurs principaux puisque leur travail se résume, selon eux, à de la surveillance

et à des interventions circonscrites. Sans préjuger du degré d'intervention effectif des opérateurs dans le processus de production, les cadres s'appuient sur le remplacement théorique de l'intervention manuelle de l'opérateur par un développement de l'automatisation du laminoir pour justifier la modification du statut. Ironie de l'histoire, ici le statut d'employé disparaît avec « l'intellectualisation des tâches ». Il s'ensuit que globalement le dispositif statutaire du personnel de fabrication du laminoir permet de faire coïncider la structure sociale avec les aléas des commandes.

Les récentes modifications de l'organisation du travail, d'intégration organisationnelle, promotionnelle et salariale des équipes d'entretien et de fabrication, ne constituent pas une rupture par rapport aux modes de coordinations antérieurs. La mise en place de cette intégration de services spécialisés ne correspond pas à une nouvelle spécification des qualifications en acte. Par cette mesure, il s'agit d'augmenter la productivité en occupant au maximum les ouvriers, et s'il y a lieu avec des activités sans liens logiques entre elles. C'est sans doute ce qui explique les difficultés de mise en oeuvre du travail en groupe qui est considéré comme un recul par le personnel d'entretien qui y voient une remise en cause de leurs qualifications et par les ouvriers de fabrication qui ne réalisent que les tâches les plus ingrates du travail de maintenance (graissage, nettoyage, etc.). On voit donc que les pratiques d'implication du personnel dans une recomposition des tâches n'inversent pas la division de l'intelligence de travail (Freyssenet, 1992). De surcroît, ce mouvement s'accompagne d'une mise en concurrence accrue des quatre équipes de production au niveau de la productivité (l'indicateur de comparaison étant la production réalisée en 8h00 de travail), et s'il le faut en intégrant les cadres dans la surveillance directe des opérateurs.

Ces modes contraignants d'implication et d'organisation des travailleurs, associés à des pratiques participatives limitées dans le temps visent à apporter une réponse localisée et cohérente aux objectifs assignés au laminoir, que sont la flexibilité limitée et l'augmentation constante de la productivité.

### **3.2. Un haut fourneau : la double filière d'emploi comme réponse aux difficultés de maîtrise technique des procédés**

Le haut fourneau, mis en service dans les années soixante, est un engin de capacité moyenne. Il a fait l'objet de plusieurs réfections dont une durant les années soixante-dix a conduit à l'installation de capteurs permettant le suivi en ligne des opérations de fusion. Par rapport aux autres outils de CS, le haut fourneau se distingue sur trois plans : il est peu flexible puisqu'un arrêt-redémarrage en sécurité demande plusieurs jours, il fournit un produit indifférencié, la

fonte et, enfin, les ingénieurs ne maîtrisent que très partiellement les processus de transformation de la matière. Ici, le savoir-faire des opérateurs reste essentiel pour réaliser une production homo-gène à partir d'approvisionnements de qualité variable.

La situation du haut fourneau est pratiquement opposée à celle du laminoir qui a privilégié la voie de l'agrégation des différentes carrières des ouvriers de ligne et d'entretien regroupés dans une unique filière de production. Dans ce cas, l'automatisation massive de l'installation durant les années soixante-dix a présidé au développement d'une double filière du marché interne du travail dans l'usine. Jusque-là, et comme au laminoir, la progression promotionnelle permettait de passer par tous les stades de production : depuis l'apprenti jusqu'à la fonction de contremaître via les métiers de fondeur au trou de coulée et celui encore peu valorisé de gazier qui commandait la régulation du haut fourneau (Drieghe, 1984). L'automatisation a servi de socle durant les négociations collectives locales à la création d'une filière « plancher » composée de salariés peu qualifiés qui effectuent un travail pénible compte tenu de la chaleur et de la poussière dégagée lors de l'écoulement de la fonte et d'une filière « cabine » composée en partie d'employés qui ont pour mission de surveiller et contrôler le processus de fusion. Alors que la filière plancher fait appel à une main-d'œuvre peu scolarisée, la filière cabine comprenait initialement des ouvriers de niveau A1 qui ont rapidement quitté le monde industriel et ensuite une main-d'œuvre interne de niveau A2 à qui l'on demandait de suivre une formation supérieure de trois ans en cours du soir de chimie-métallurgie ou électromécanique. Pour impliquer cette main-d'œuvre et rémunérer les exigences de formation, les organisateurs ont établi qu'une partie de ces ouvriers bénéficient du statut d'employé et que cette filière constitue l'unique accès à la maîtrise<sup>15</sup>.

Ici, le contexte technico-commercial n'induit pas une forme de flexibilité en termes de temps-machine, par contre l'encadrement a choisi de privilégier une main-d'œuvre informée des réactions chimiques pour combler la méconnaissance intrinsèque du processus de fusion dans le haut fourneau qui échappe, dans l'état actuel des connaissances métallurgiques, à toute modélisation complète. Ainsi les opérateurs de la salle de contrôle débattent régulièrement des dispositions à adopter en fonction des réactions du haut fourneau. Ici, les tours de mains, les savoir-faire non formalisés engagent fondamentalement la marche de l'outil. Les uns par exemple, intervenant régulièrement sur le taux d'enfournement de charbon tandis que d'autres n'utilisent pas cette possibilité qui leur apparaît constituer un facteur de dérèglement et reportent leurs actions sur d'autres facteurs.

15. On trouve un exemple analogue dans la situation du haut fourneau de Usinor-Dunkerque (Agache, 1993).

La double filière d'emploi dans l'atelier vise à confier le contrôle des procédés à quelques salariés très qualifiés. L'intégration des ouvriers d'entretien et de

fabrication marque davantage la distinction de filière puisque ceux qui sont supposés les plus qualifiés, les électriciens, rejoignent la filière cabine et les autres, les mécaniciens, sont associés à la filière plancher. On voit donc se dessiner une configuration socio-organisationnelle originale par rapport au laminoir qui est cohérente avec les politiques commerciales des deux entités et les options socio-techniques des ingénieurs.

### **3.3. Une ligne de galvanisation : une flexibilité importante face à un contexte commercial très fluctuant**

La ligne de galvanisation<sup>16</sup>, construite au début des années quatre-vingts, constituait une première européenne pour le type de produit effectué. Cette ligne faisait partie d'une filiale totalement contrôlée par CS mais très indépendante jusqu'en 1989 lorsqu'elle est intégrée dans la « maison-mère ». Faute de commandes, cette ligne a été remise en cause au début des années quatre-vingt-dix, mais après des modifications techniques, organisationnelles et commerciales, elle constitue à l'heure actuelle un des fleurons de CS. Elle est complètement dédiée à la vente de produits aux clients externes et principalement au secteur du bâtiment.

La division de « l'intelligence de travail » matérialisée dans les installations techniques de cette ligne est comparable à celle qui prévaut au laminoir à chaud. Pourtant, il n'y a jamais eu de personnel employé sur la ligne de galvanisation aux postes de commande. Non seulement l'ensemble des opérateurs de la ligne sont tous des ouvriers, mais en plus la hiérarchie de base sur poste n'est pas appointée alors qu'ils gèrent des tâches qui ne sont pas du ressort de la maîtrise du laminoir à chaud comme la planification des lignes. Cette configuration était classique dans la filiale à laquelle appartenait la ligne qui comparativement à la « maison-mère » privilégiait les statuts ouvriers sur les lignes de production tout en payant davantage les employés. En outre, le temps de travail des ouvriers n'est pas fixe. Lorsque la ligne a connu des difficultés pour écouler la production et que les ouvriers étaient contraints de chômer régulièrement, les syndicats et la direction locale ont négocié un accord qui permet de faire tourner les installations de 5 à 7 jours par semaine en fonction de l'état du carnet de commande trimestriel. Il apparaît que la mobilisation de la main-d'œuvre est beaucoup plus flexible que dans les autres usines présentées.

Ce qui distingue la ligne des autres installations décrites, c'est sa position dans la chaîne de fabrication, dernier stade avant le client. L'aspect qualité devient ici très important puisque lorsque les produits comportent des défauts, ils sont difficilement réaffectables sur d'autres commandes. En plus, les

16. Procédé de recouvrement de l'acier par une couche de zinc qui le protège de la corrosion.

difficultés de trouver des clients pour le produit spécifique réalisé par la ligne, a amené la direction à se focaliser sur l'aspect qualitatif dans une situation de pénurie de la demande. Dès lors, au début des années quatre-vingt-dix, cette ligne a connu un changement radical d'objectif; c'est à cette époque que le management décide de développer des stratégies pour remédier aux nombreux problèmes de qualité des produits. À partir de cet instant, les réunions de coordinations sont menées par le service qualité. Ces services sont restés indépendants, conformément aux injonctions formulées en 1984 par la direction générale de CS de séparer les juges des parties, tandis qu'ils étaient rassemblés au laminoir à chaud pour diminuer les coûts et favoriser la mobilité interne. L'indicateur de production quotidienne qui permettait aux ouvriers et à la hiérarchie de base de comparer le travail des quatre équipes est remplacé dans les tableaux de bord par la quantité d'acier non expédiée pour des raisons de non conformité. C'est autour de ce nouvel indicateur que se cristallisent les conflits entre les équipes (à qui imputer les erreurs de fin de pause ?) et c'est cet aspect qui fait l'objet de pratiques de détournement (comme les injonctions de la hiérarchie d'équipe pour ne pas « repérer » des défauts).

Cette rupture, accompagnée de l'émergence de groupes de participation vécus comme un critère de promotion et d'un changement de la maîtrise, ne renvoie pas uniquement à des pratiques organisationnelles mais se mesure, comme dans les autres cas décrits, conformément aux principes socio-productifs qui président à la gestion de la ligne.

## CONCLUSION

Le projet initial était d'illustrer l'hétérogénéité des modalités concrètes de la mobilisation de la main-d'œuvre dans une entreprise. La description des négociations centrales de la relation salariale et de leur ancrage dans trois usines de cette entreprise indiquent qu'il n'y pas une convergence des pratiques de mise au travail sous la contrainte de variables exogènes, que ce soit des contraintes techniques (exigence de fluidité) (Freyssenet, 1984) ou commerciales (« mondialisation du marché »). On rencontre en effet des distinctions à propos de l'ensemble des éléments constitutifs de la relation salariale, tant aux niveaux des statuts des travailleurs et des modes de rémunération qui y sont attachés, qu'aux niveaux des filières de promotion et des formes sociales d'organisation du travail. Loin d'envisager l'hétérogénéité des pratiques socio-organisationnelles locales comme une forme de « résistance aux changements », comme un manque d'aptitude à adopter des méthodes manageriales réputées universellement efficace, j'ai souligné la cohérence, les liens aux niveaux des usines de la relation salariale avec l'organisation technico-productive et la

politique commerciale développées spécifiquement par les usines et au niveau de l'entreprise avec la stratégie commerciale et les formes de structuration du marché du travail.

En outre, ces trois observations ont montré l'intérêt d'appréhender les configurations sociales dans leur dimension systémique et rapportées à leur contexte socio-productif au lieu d'extrapoler une évolution globale des modèles productifs à partir de la trajectoire d'un élément localisé de la mobilisation des travailleurs. Il faudrait encore compléter les descriptions de ces trois sites en intégrant les processus historiques de construction de la cohérence locale pour souligner davantage les intérêts particuliers des acteurs et l'aspect très incertain de l'évolution de la firme comme en témoignent les tâtonnements et allers retours qui concernent les diverses dimensions de la relation salariale.

## Bibliographie

Agache C. (1993), *Les identités professionnelles et leur transformation. Le cas de la sidérurgie*, Paris, L'Harmattan.

Alaluf M., Desmarez P., (1988), « Classifications professionnelles : des savants découpages aux marchés précontraints », *Travail et Emploi*, n°38, pp. 25-32.

Arcq E., Blaise P., (1986), « Les organisations syndicales en Belgique », *Courrier hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information socio-politiques*, n°23, pp. 1-30.

Blyton P., Bacon N., (1997), « Re-casting the occupational culture in steel : some implications of changing from crews to teams in the UK steel industry », *Sociological Review*, vol. 45, n°1, pp. 79-101.

Boyer R., Freyssenet M., (1995), *L'émergence de nouveaux modèles industriels*, Volume 1, Rapport général.

Capron M., (1989), « Cockerill-Sambre, de la fusion à la "privatisation" : 1981-1989 », *Courrier hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information socio-politiques*, n°1253-1254, pp. 1-66.

Coriat B., (1980), *Ouvriers et automates : 3 études sur la notion d'industrie de processus*, Paris, Centre de Recherche en Sciences sociales du Travail.

Drieghe L., (1984), *Mon cœur y était*, Liège.

Durand J.-P., (5-7 novembre 1997), « De la notion d'entreprise au concept de modèle productif », *Vèmes Journées de Sociologie du Travail*.

Durand J.-P., « Introduction, les modèles de la relation salariale », in Durand J.-P., Stewart P., Castillo J. J., (1998), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, La Découverte, pp. 11-38.

Freyssenet M., (1984), « La requalification des opérateurs et la forme sociale actuelle d'automatisation », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 422-433.

Freyssenet M., (1992), « Processus et formes sociales d'automatisation : le paradigme sociologique », *Sociologie du Travail*, n°4, pp. 469-496.

Galle R., Vatin F., (1981), « Production fluide et ouvrier mobile. Procès de production et organisation du travail dans le raffinage pétrolier », *Sociologie du Travail*, n°3, pp. 275-293.

Groux G., Lévy C., (1985), « Mobilisation collective et productivité économique : le cas des "cercles de qualité" dans la sidérurgie », *Revue française de Sociologie*, XXVI, pp. 70-95.

- Horman D., (1991), « Syndicalisme et management participatif », *Courrier Hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques*, n°1342-1343.
- Lomba C., (1995-1996), *Les ouvriers et le management participatif : Les cercles de qualité dans l'entreprise sidérurgique Cockerill Sambre (Bassin de Liège)*, Paris, Mémoire de D.E.A, ENS Fontenay Saint-Cloud, EHESS, Université Paris 8.
- Nakajima S. (1989), *La Maintenance Productive Total (TPM) : Mise en oeuvre*, Paris, AFNOR Gestion.
- Rousseau A., (1997), *La contextualisation d'un projet Qualité Totale. Approche constructiviste du changement dans une entreprise industrielle*, Louvain-La-Neuve, CIACO, Nouvelle-série n°306.
- Tuillier J.-N., (1996), « L'usage de la compétence dans une entreprise sidérurgique ou les nouveaux enjeux de la technisation du social », *Technologies/ Idéologies/Pratiques*, vol. XII, n°2, pp. 119-132.
- Weber F., (1989), *Le travail à-côté. Étude d'ethnographie ouvrière*, Paris, EHESS.
- Zarifian P., (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.



*Sur la modernisation, la marginalisation et le recours :  
Le cas d'une entreprise sidérurgique*

*Jean Vandewattyne\**

**INTRODUCTION**

La thèse de la marginalisation ouvrière<sup>1</sup> est apparue relativement tôt dans l'histoire de la sociologie et elle a longtemps dominé les lectures de l'évolution du travail et des organisations. Elle a pris corps parallèlement à l'essor de la rationalisation taylorienne et fordienne des espaces productifs. Elle est donc un des corollaires de l'émiettement du travail qui en spécialisant tant que faire se peut l'ouvrier a fini par le déqualifier et le priver de toute autonomie.

Cette thèse a notamment été défendue par George Friedmann (1947 et 1964 [1956]). Mais, bien que très sceptique quant à l'avenir du travail, la formulation qu'il en fait n'est pas des plus radicales comme en témoignent les analyses d'Harry Braverman (1976 [1974]). Pour ce dernier, loin d'être un « fait de civilisation » (Eraly, 1988) comme le pense Friedmann, la marginalisation ouvrière relève de la « génétique » du capitalisme. Sans un changement radical du système économique, la « dégradation du travail » lui paraît un fait irréversible. C'est aussi un fait qui va en s'accroissant. Ainsi, il relève que « par définition, la machine réellement automatique n'a pas besoin de l'assistance de l'homme dans son fonctionnement normal. La « surveillance » devient la principale contribution humaine » (1976 [1974] : 182). Même le travail de maintenance ne devrait pas échapper à la loi d'airain du nivellement par le bas.

\* *Jean Vandewattyne*, Institut de Sociologie, Université Libre de Bruxelles.

1. Les termes de marginalisation et de recours ont été empruntés à Gilbert de Terssac (1992).

Quant à la thèse du recours, elle doit beaucoup au mouvement de modernisation de l'entreprise qui s'est fait jour au début des années 80. Pour de nombreux sociologues, ce mouvement a en effet été analysé comme porteur de recours à l'ouvrier et non plus de marginalisation.

Horst Kern et Michael Schumann ont été parmi les premiers à argumenter dans ce sens avec la publication de *La fin de la division du travail ?* (1989 [1987]). Enquêtes de terrain à l'appui, ils font part du revirement d'une partie du patronat allemand en faveur d'organisations du travail tablant explicitement sur la qualification et l'autonomie ouvrières. Dès lors, plutôt que d'être une nouvelle fois victime du processus de rationalisation, les travailleurs allemands concernés par ce revirement en sortiraient « gagnants ». En outre, à lire Kern et Schumann, les nouvelles pratiques organisationnelles paraissent généralisables ce qui ouvre la perspective d'un dépassement à grande échelle du modèle taylorien-fordien.

La thèse du recours se verra par la suite consolidée par de nombreuses contributions dont celle de Gilbert de Terssac sur *l'Autonomie au travail* (1992). Pour ce dernier, prenant appui sur des observations réalisées dans les universités hautement automatisés que sont les centrales nucléaires, les technologies de pointe n'ont pas conduit à l'accentuation de la surveillance mais au basculement du travail de l'opérateur dans l'ère de la supervision en le recentrant sur la détection des conditions anormales de fonctionnement, la stabilisation et l'optimisation du processus. Autrement dit, même si les nouvelles technologies ont considérablement réduit le « territoire » de l'opérateur, ce dernier ne peut être perçu comme un « substitut d'automate limité dans l'exécution des tâches partiellement définies » (de Terssac, 1992 : 30).

Parmi les contributions plus récentes, notons encore l'importance accordée par Philippe Zarifian (1995) à l'événement et à sa gestion. Pour lui, les dérives des pannes et autres défauts favorisent l'émergence d'un management basé, au contraire des pratiques classiques, sur la mobilisation de « l'intelligence pratique contextuelle des individus » (Zarifian, 1995 : 35-36). Ce point de vue est aussi en grande partie celui d'Isabelle Francfort et ses collègues (1995). Pour eux, l'entreprise modernisée se singularise en effet par rapport aux autres mondes sociaux de l'entreprise par la « recherche de règles centrées sur les ressources d'intelligence et de compétences des individus (...) pour en faire des acteurs et non plus des agents » (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995 : 579).

À partir de l'observation des transformations profondes d'une entreprise sidérurgique et de deux de ses sites de production<sup>2</sup>, il nous a semblé intéressant d'inscrire cette contribution dans la controverse animée par les tenants de la thèse de la marginalisation et ceux du recours. Plus singulièrement, la mise en opposition de ces deux thèses nous est apparue souvent trop réductrice au

2. Les informations concernant l'entreprise et ses deux sites de production ont été recueillies dans le cadre d'un travail doctoral portant sur la problématique de « L'innovation managériale et la modernisation des entreprises », (Vandewattyne, 1998). Outre l'analyse de nombreux documents tant internes qu'externes à l'entreprise et une présence sur le terrain de plusieurs années, cet article s'appuie sur près d'une centaine d'entretiens qualitatifs avec des responsables hiérarchiques, des responsables des supports logistiques, des ouvriers et des syndicalistes.

regard de la réalité observée. Dans le cas analysé, la marginalisation n'exclut en effet pas le recours. Sous de nombreux aspects, le recours dans la marginalisation semble même caractériser au plus près la volonté et les pratiques managériales de modernisation de l'entreprise analysée.

Au niveau de la présentation, la perspective dynamique a été volontairement privilégiée de manière à focaliser l'attention sur des évolutions et non sur une réalité statique. En outre, par rapport aux approches classiques, le cadre d'analyse a été considérablement élargi de manière à éviter une trop grande concentration sur le seul acte de travail. Même si cette dernière dimension est et reste fondamentale, force est en même temps de constater qu'elle est loin d'épuiser à elle seule la problématique de la marginalisation et du recours à l'ouvrier. In fine, l'analyse se focalisera sur les effets les plus marquants de la crise économique, des nouvelles technologies et des nouvelles politiques de mobilisation du personnel.

## 1. LA CRISE ÉCONOMIQUE ET LES RESTRUCTURATIONS

Comme la plupart des grandes entreprises sidérurgiques européennes, l'entreprise analysée sera très durement touchée par la crise. Pour y faire face, dès 1977-78, elle entre dans l'ère des plans de restructuration. Malgré les fermetures d'outils et les réductions d'emploi, les premiers plans ne parviendront pas à assurer son redressement. Au contraire, elle accumule les pertes année après année. Au début des années quatre-vingts, après une importante fusion, elle se retrouve au bord de la faillite. L'entreprise est alors, selon Michel Capron (1989), dans « l'impasse ».

Après bien des péripéties<sup>3</sup>, elle ne commencera à en sortir qu'au milieu des années quatre-vingts à la suite de l'intervention financière massive des pouvoirs publics en échange d'un plan de restructuration très drastique en outils et en hommes. En 1987, sur fond d'embellie économique, l'entreprise renoue avec les bénéfices. Par la suite, l'entreprise va alterner les « bons » et les « moins bons » résultats. Sa situation financière reste cependant foncièrement saine : elle a, selon sa direction, « des biscuits pour tenir ». Signe d'une vitalité retrouvée, elle développe une importante politique de diversification dans et hors de son secteur d'activité. Mais le spectaculaire redressement opéré ne met pas pour autant fin à l'ère des plans de restructuration. La direction poursuit en effet une politique très soutenue d'amélioration des performances impliquant régulièrement de nouvelles pertes d'emploi. En fonction du dernier plan négocié, l'entreprise ne devait plus occuper que 7.800 personnes en sidérurgie en l'an 2000 contre 10.000 en 1995, 22.300 en 1983 et près de 44.000 en 1973.

3. Le lecteur intéressé par l'histoire socio-économique récente de l'entreprise peut se référer aux nombreux écrits de Michel Capron, dont une partie de la bibliographie figure dans Fusulier (1999).

Pour l'ouvrier sidérurgique, la crise et les restructurations, qui en ont découlé, ont été un puissant vecteur de marginalisation psychologique, sociale et politique.

Sous l'impact de la crise et de la mutation du tissu économique, la sidérurgie et ses ouvriers ont progressivement perdu la place centrale qu'ils occupaient dans la réalité et l'imaginaire de la société industrielle. Alors que, au début des années 70, le nombre de tonnes d'acier produites était encore couramment utilisé pour juger du développement et de la puissance économique d'un pays, la sidérurgie fait aujourd'hui massivement figure d'activité économique d'un autre âge. Aux yeux de nombreux ouvriers, la crise a eu pour conséquence d'aligner le destin de leur secteur d'activité sur celui des charbonnages. L'histoire récente de la sidérurgie est pour eux celle d'un irréversible déclin. Nombreux sont d'ailleurs les sidérurgistes qui se vivent comme une sorte d'« espèce » en voie de disparition. Restructuration après restructuration, leurs propos témoignent d'un sentiment très vif de dislocation, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'usine, d'une « communauté pertinente de l'action collective » (Segrestin, 1980) créée par et autour de la sidérurgie. Ce sentiment est renforcé par une très vive inquiétude pour soi et pour les autres. Pour les ouvriers restants, le chômage et l'exclusion sociale n'ont en effet rien d'une réalité statistique, abstraite et éloignée. Afin d'en rendre compte, soulignons que dans les deux bassins où l'entreprise est active, la crise a, rien que durant sa première décennie, « coûté à la classe ouvrière le tiers de ses possibilités de travail » (Leroy, Godano et Sonnet, 1983).

Mais la marginalisation observée tient également à l'affaiblissement des organisations syndicales. Globalement, les ouvriers ne les considèrent plus comme suffisamment fortes pour peser avec efficacité sur le cours de l'histoire. Ceci ressort sans doute d'autant plus nettement que l'application du plan de restructuration à l'origine du redressement de l'entreprise a pris l'allure d'une lourde défaite pour l'acteur syndical le plus puissant et le plus revendicatif (Francq et Lapeyronnie : 1990). Jusque-là, cet acteur avait largement réussi à faire prévaloir son point de vue limitant ainsi les conséquences sociales de la crise. Toutefois, privé de relais gouvernementaux et faute d'unanimité autour de ses propositions industrielles, il a finalement dû se résigner à accepter la nouvelle restructuration tout en dénonçant son prix trop élevé en outils et en emploi.

Au niveau de l'entreprise, cette défaite syndicale a eu pour conséquence d'élargir la marge de manœuvre de la direction. Ainsi, alors que la réduction des effectifs s'est toujours faite via des prévisions, en 1987, la direction innove en optant pour la formule du « double volontariat » avec pour objectif de se séparer des « inconvenants », c'est-à-dire « les gens souvent malades, en absence

injustifiée, ou sur lesquels on ne pouvait pas trop compter » (ouvrier). Parallèlement, elle réussit à imposer un saut d'index, le retour aux 37 heures - contre 35 antérieurement, et la transformation d'une partie des rémunérations en tickets-repas. Bien que relevant finalement de l'exception, le recours au « double volontariat » est clairement resté dans la mémoire de l'entreprise comme un avertissement pour le personnel restant. Le raisonnement est simple. Il stipule que : ce qui a été fait peut toujours être refait. Dès lors, il existe au sein de la population ouvrière une crainte diffuse d'être un jour mis out (Courpasson : 1997). Cette crainte a d'ailleurs été par la suite un puissant facteur de ralliement de certains ouvriers au projet de modernisation managériale portée par la direction.

Enfin, il convient également de relever que la crise, les restructurations, les luttes pour le maintien de l'outil et de l'emploi ainsi que la défaite syndicale du milieu des années 80 ont peu à peu entraîné une profonde remise en question de l'action collective comme instrument privilégié de défense et de promotion ouvrière. Ainsi, à partir de la seconde moitié des années 80, les projets de restructurations ne donneront plus lieu à des mouvements de protestation de grandes ampleurs. Face aux lois du marché et à la pensée unique, la résignation semble en quelque sorte l'avoir emportée. Ceci n'est sans doute pas le moindre des signes de marginalisation d'une communauté ouvrière qui, à travers ses luttes et ses organisations, a fortement marqué l'histoire sociale et politique belge.

## **2. LA MODERNISATION TECHNOLOGIQUE**

Comme ce fut le cas pour de nombreuses entreprises traditionnelles, l'introduction massive des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a été un facteur de rupture par rapport au passé. Elle est intervenue dans la seconde moitié des années quatre-vingts, soit près d'une décennie et demie après l'entrée dans la crise. Sans modifier la physionomie générale des deux laminoirs à chaud étudiés, les NTIC ont été un élément clé de leur modernisation.

Quantitativement, elles ont eu un effet dévastateur sur l'emploi ouvrier. D'une part, en de nombreux endroits, elles ont purement et simplement pris la relève du facteur humain. D'autre part, le personnel immédiatement nécessaire à la production étant moins nombreux, le personnel assurant les remplacements a été fortement réduit. Sous cet angle, les NTIC, étroitement associées à une politique de gestion tendue des effectifs, ont été un facteur décisif dans le processus de « PMIsation » des deux sites. Par la même occasion, elles ont

indirectement contribué à la marginalisation de l'ouvrier sidérurgiste. À titre d'exemple, la compression des effectifs rendue possible par les NTIC a fait disparaître les micro collectifs de travail caractéristiques de l'ère de l'automatisation pré-informatique (Durand, Prestat et Willener, 1958). Or ces derniers constituaient des espaces fondamentaux de socialisation et de sociabilité ouvrière. Ils étaient aussi par la force des choses les creusets d'une culture ouvrière forte et contestatrice. Plus largement, les NTIC ont aussi fait éclater l'effet de proximité et de masse au fondement des anciennes dynamiques collectives en milieu ouvrier. Comme l'a souligné un délégué syndical, « il est en effet plus difficile de faire grève lorsqu'on est seul dans une cabine ». En outre, moins d'ouvriers, c'est aussi moins de représentants syndicaux, ce qui a réduit la capacité d'action et de contrôle de l'acteur syndical.

Parallèlement, l'informatique a aussi généré une nouvelle division du travail entre le facteur technique et le facteur humain. Très schématiquement : plus rapide, précise et fiable que l'opérateur, elle s'est vue confier la gestion des situations les plus routinières.

Pour les opérateurs, à l'exception notable des premiers lamineurs, cette nouvelle division du travail relève essentiellement de la marginalisation. Par rapport au stade technique antérieur, ils se décrivent d'ailleurs comme des « super surveillants ». Parmi les arguments avancés, ils soulignent que la complexité croissante du système technique ne s'est pas accompagnée d'un accroissement de la complexité du travail de l'opérateur. De fait, les experts chargés de l'informatisation ont systématiquement privilégié la simplification et l'appauvrissement du travail de fabrication comme en témoigne la forte réduction des interventions ouvrières durant le processus de production. Par ailleurs, de manière plus dynamique, la meilleure maîtrise organisationnelle des nouvelles technologies et les actions de fiabilisation des lignes ont progressivement réduit la part des événements et des aléas. Au total, sur certains postes, les situations d'interventions sont devenues tellement rares que les opérateurs se plaignent de la monotonie de leur travail qui, combinée notamment à l'isolement, rend, à leurs yeux, les journées particulièrement longues et ennuyeuses.

Si les NTIC ont contribué à appauvrir le travail de fabrication, notons que les opérateurs ont toujours un impact important sur les performances réalisées. Ainsi, les équipes, qui se relaient aux commandes des laminoirs, se différencient par leurs résultats tant en quantité qu'en qualité. Dans les deux sites, certaines équipes ont la réputation d'être meilleures que d'autres. Dès lors, on peut effectivement suivre de Terssac lorsqu'il affirme que « c'est l'organisation du travail qui va tenter de récupérer les « ratés » – mais aussi, faudrait-il ajouter par rapport à la réalité technologique des deux laminoirs, les « trous » – de l'automatisation » (1992: 61).

Toutefois, il serait abusif de ne voir dans cette constatation que du recours. Celle-ci semble plutôt témoigner d'une dynamique plus subtile et paradoxale que l'on peut qualifier de recours dans la marginalisation. Premièrement, l'association du recours et de la marginalisation présente l'avantage de ne pas passer sous silence le spectaculaire rétrécissement du « territoire » de l'opérateur consécutif à l'évolution technologique et à l'effort de routinisation du laminage. Deuxièmement, force est aussi de constater que, pour deux raisons au moins, la marginalisation n'exclut pas le recours. La première tient au fait qu'il existe une impossibilité de prescrire entièrement le travail et de supprimer totalement les événements. Quant à la seconde, elle résulte du fait que le recours aux opérateurs apparaît souvent comme la condition même de leur marginalisation.

Cette dernière dimension trouve une illustration forte dans le processus même d'informatisation des deux laminoirs. Très schématiquement, ce processus peut être décomposé en trois phases. Dans la première, l'absence de connaissance pratique du laminage joue en défaveur des experts chargés d'implémenter les nouvelles technologies. Pour réussir leur mission, ils se trouvent donc étroitement dépendants du bon vouloir communicationnel des opérateurs, seuls détenteurs de certaines informations. La rédaction et la correction des programmes sont d'ailleurs restées dans la mémoire ouvrière comme des temps forts de coopération et de sollicitation. Toutefois, dans une deuxième phase, caractérisée par la montée en puissance des nouvelles technologies, le passage par l'opérateur s'est avéré de moins en moins pertinent. En acceptant d'être coopératif, ce dernier a en quelque sorte fini par épuiser ses ressources stratégiques en informations pertinentes. Par voie de conséquence, les contacts entre les opérateurs et les « gens de l'informatique » se sont peu à peu raréfiés. Enfin, dans la troisième et dernière phase, selon les nombreux ingénieurs interrogés, l'information la plus pertinente n'est plus celle détenue par les opérateurs mais celle qui est générée par la technologie elle-même. Cette dernière constitue en quelque sorte le nouveau gisement de progrès. Ceci n'implique évidemment pas que l'organisation puisse se priver de l'intelligence et du bon vouloir de l'opérateur. Aucune organisation ne peut d'ailleurs espérer fonctionner avec efficacité sans un minimum de coopération de la base.

Si on donne une dimension plus politique - plus crozérienne - aux notions de marginalisation et de recours, il convient de souligner qu'un autre changement majeur résultant de la modernisation technologique réside dans l'accroissement phénoménal du potentiel de contrôle de la hiérarchie sur les opérateurs. Avec l'informatisation, les « raccusettes » et les « mouchards », pour reprendre les termes du langage ouvrier, se sont multipliés sur les lieux de travail. Ces instruments enregistrent et mémorisent, de jour comme de nuit, toutes les interventions ouvrières. Sur le site le plus vieux, dont l'histoire a été marquée par

l'émergence et l'affirmation très prononcée d'un « contre-système organisationnel » (Salerni, 1979), la présence de ces instruments est clairement identifiée par les opérateurs socialisés sous l'ancien système technique comme une source fondamentale d'érosion du contre-pouvoir ouvrier. L'opacité régnant auparavant leur permettait non seulement de masquer des éventuelles erreurs mais aussi parfois de « saboter » la production « pour se payer la tête du contremaître ou de l'ingénieur » ou « s'offrir un temps d'arrêt »<sup>4</sup>. Ces pratiques venaient alimenter et entretenir un sentiment très vif de puissance ouvrière. Aujourd'hui, « l'automate détenant la vérité », de telles entorses à la discipline productive sont devenues plus difficiles voire quasiment impossibles<sup>5</sup>.

En participant à l'érosion du sentiment de puissance ouvrière, l'effet centripète des nouvelles technologies (Nizet et Pichault, 1995) a aussi fait rebondir, dans la quotidienneté du travail, la question de la confiance et, de son versus, la méfiance. Elle s'inscrit cependant ici dans une perspective peu évoquée. La confiance se bâtit en effet principalement de manière négative en résultant de la réduction des zones d'incertitudes contrôlées par les opérateurs. C'est en effet en rendant l'opérateur plus transparent, c'est-à-dire en le privant de certaines possibilités de jeu, que l'informatique a mis un terme à la méfiance latente de l'encadrement envers l'ouvrier. Mais, si l'informatique a ainsi créé les conditions nécessaires à une relation de confiance, elle n'a cependant rien de définitif. Son enracinement dans la quotidienneté dépend en effet notamment de la reconnaissance effective du droit à l'erreur humaine et de son usage à des fins d'apprentissage et non de sanction.

4. Dans son livre sur *Le sabotage dans l'industrie*, Pierre Dubois souligne que « dans les installations sidérurgiques modernes, plus des trois quarts des pannes restent sans responsables : faut-il les imputer au matériau, au dérèglement de la machine, aux erreurs ou aux sabotages des opérateurs ? Personne ne peut se prononcer. Mais certains n'hésitent pas à dire : en fait beaucoup d'incidents sont volontaires. Erreurs volontaires de manipulation, de contrôle. Services d'entretien prévenus en retard, trop tard pour que la panne puisse être évitée » (1976 : 25).

5. Encore faut-il que l'information fournie par l'ordinateur soit analysée et interprétée correctement, ce qui laisse aux différents acteurs une marge de jeu et de confrontation parfois très appréciable.

6. À cet égard, on peut lire dans le rapport d'activités de 1976 que « déjà plus durement touché par la crise de la sidérurgie, Y (l'entreprise) doit encore supporter des arrêts de travail par centaines, déclenchés sans préavis et souvent sans motif sérieux. Alors que l'Arbed ne connaît pas d'arrêts de travail, Y en a connu 852 en 1976 et 360 en 1977. Même si de nombreux arrêts de travail sont de courte durée, leur multiplicité désorganise la production. En outre, ils sont, pour la plupart, déclenchés à l'improviste : ce qui est particulièrement dommageable pour une industrie à feux continus comme la sidérurgie.

### 3. LE REDÉPLOIEMENT MANAGÉRIAL

Dans le chef de l'acteur managérial, la volonté de refonder son discours et ses pratiques apparaît dès la fin des années 70 comme une réponse à la crise économique mais aussi sociale qui, selon la direction de l'époque, compromet les perspectives de redressement de l'entreprise<sup>6</sup>. Toutefois, pour l'essentiel, il faudra attendre le milieu des années 80 pour que le projet managérial commence à se concrétiser. Le terrain est alors beaucoup plus favorable à l'acteur managérial. Les problèmes structurels les plus cruciaux de l'entreprise ont trouvé une solution. Son haut management peut donc recommencer à penser et à agir en fonction du long terme. Il se retrouve également des disponibilités suffisantes pour tenter de réinvestir la sphère socio-organisationnelle. En outre, le système d'action concret (SAC) (Crozier et Friedberg, 1977) de l'entreprise a profondément changé par rapport à la fin des années 70. Le SAC de la seconde moitié des années 80 se caractérise entre autres choses par une nouvelle direction générale



en quête de résultats tangibles sur le plan économique et social alors que, dans le même temps, le désarroi domine dans les rangs ouvriers et syndicaux.

Pour opérer son redéploiement, l'acteur managérial va simultanément jouer sur grands deux registres : le retour à l'ordre et le renouveau socio-culturel.

D'une part, la direction générale multiplie les rappels à l'ordre et à la discipline. Dans le journal d'entreprise, elle insiste très fortement sur le fait qu'il n'y a « pas de droits sans devoirs », dont la prestation effective de la journée de travail, le respect du patrimoine et la concertation en cas de conflit. Pour le directeur des affaires sociales, il est « temps de tourner la page et d'abandonner un certain comportement social inadapté aux circonstances actuelles ». Les injonctions ne sont d'ailleurs pas que verbales. C'est en effet à cette époque que, joignant le geste à la parole, la direction générale « invite » les « inconvenants » à quitter l'entreprise.

Parallèlement, elle cherche à faire émerger une nouvelle culture d'entreprise basée sur l'implication et la mobilisation créative de tous. Pour ce faire, elle joue sur plusieurs leviers. Ainsi, elle réactive et développe une ambitieuse politique de communication et de formation du personnel. Dans le même temps, elle se montre également innovatrice. En 1985, elle est une des premières grandes entreprises belges à se lancer dans le management participatif par les cercles. Un peu plus tard, en 1987, elle fait à nouveau oeuvre de pionnière en adoptant la qualité totale comme philosophie générale de management. Du milieu des années 80 au milieu des années 90, ces deux démarches symboliseront la volonté de modernisation managériale de l'entreprise. Mais qu'en est-il sur le plan de la marginalisation et du recours ?

### **3.1. Le management participatif par les cercles (MPC)**

Au niveau du discours, le MPC relève explicitement des théories du recours. Avec lui, l'entreprise reprend à son compte le credo du « Good bye, mister Taylor ». Selon le journal d'entreprise, un des enjeux déclarés est de rompre avec le taylorisme qui divise « l'entreprise entre, d'un côté, ceux qui pensent et, de l'autre, ceux qui vivent ».

Mais la pratique effective des cercles apparaît souvent en décalage plus ou moins prononcé avec l'intention post-taylorienne annoncée.

Tout d'abord, la formule des cercles n'inscrit pas la participation dans la quotidienneté du travail de l'opérateur. Au contraire, elle tend à en faire un moment tout à fait exceptionnel lié à la périodicité des réunions de travail, soit, en règle générale, deux heures une ou deux fois par mois. En outre, les cercles se

réunissent la plupart du temps en dehors des heures normales de travail. Pour l'opérateur, participer implique donc de rester deux heures de plus à l'usine. Même si, en certains endroits, les cercles ont réussi à déboucher sur une participation plus diffuse et plus quotidienne, il n'en demeure pas moins que, pour l'essentiel, ils ont surtout eu pour effet de créer des havres de participation, de recours.

Sans nier l'existence d'expériences positives, les cercles ont aussi donné lieu à de nombreuses expériences négatives liées notamment à la non-réalisation de solutions pourtant acceptées par le sommet des hiérarchies locales et aux diverses pratiques de court-circuitage du travail des cercles par le middle management des deux laminoirs. La multiplication de ces expériences a d'ailleurs fini par donner naissance à une nouvelle catégorie d'acteurs : les déçus de la participation. Elle se compose principalement d'ouvriers qui ont très fortement cru et investi dans le mouvement des cercles. *A posteriori*, leur déception et leur frustration ressortent comme étant en quelque sorte à la hauteur de leur enthousiasme initial. Pour eux, l'expérience des cercles fait office de démonstration de l'impossibilité d'enraciner la participation dans la pratique. La tonalité dominante de leur discours est celle du non-changement. Selon eux, l'opérateur est et reste un « presse-boutons » (ouvrier).

Par ailleurs, les cercles ont également alimenté la dynamique du recours dans la marginalisation. D'une part, ils ont permis de faire remonter de l'information pertinente vers la ligne hiérarchique qui en a tiré profit :

« à force d'avoir un problème, on en a effectivement marre. On en discute au cercle, on déballe ce qu'on a à dire et ils – les responsables hiérarchiques – notent, ils font le travail et ils en ont les gains » (opérateur).

D'autre part, les cercles ont cherché à impliquer la population ouvrière dans l'effort de rationalisation des sites de production dont une des manifestations a été de réduire l'emploi ouvrier :

« il y a des cercles dont le but n'était pas au départ de supprimer un homme mais... c'est une conséquence par après. Ce n'est pas que l'homme a été licencié, on l'a replacé ailleurs, mais c'est une place qui existait et qui n'existe plus » (opérateur).

Globalement, les cercles n'ont eu qu'un impact très limité sur l'emploi. Toutefois, ils ont par ce biais contribué au processus de marginalisation de l'ouvrier sidérurgique en tant qu'acteur collectif et de sa matrice culturelle traditionnelle : la fusion (Sainsaulieu, 1977).

Par ailleurs, l'évolution de l'attitude du haut management à l'égard du MPC est aussi porteuse de la dynamique du recours dans la marginalisation. *A posteriori*, l'insistance sur la dimension post-taylorienne des cercles apparaît dans une large mesure comme un argument de marketing social (Chevalier, 1991)

destiné à promouvoir le lancement de la formule. L'enjeu principal pour la direction générale est alors de voir se multiplier les cercles. Il en allait de sa légitimité. Par la suite, lorsque les signes d'essoufflement de la démarche vont commencer à se multiplier, le haut management de l'entreprise adoptera progressivement une attitude de retrait par rapport aux cercles pour finalement se contenter, au début des années quatre-vingt-dix, de les laisser vivre tout en les privant de moyens. À cette époque, les cercles ne constituent plus pour elle un enjeu stratégique. De fait, la démarche semble avoir atteint ses limites entraînant une dégradation de son « retour sur investissement » tant économique que social. Après plusieurs années de fonctionnement, elle a fini par épuiser les gisements de progrès qui lui étaient les plus directement accessibles. À l'instar de la dynamique à l'œuvre lors de l'informatisation, le recours à l'intelligence collective des ouvriers via les cercles de qualité a été la condition même de son déclin.

### 3.2. Le management de la Qualité Totale (MQT)

Comme on l'a déjà mentionné, l'adoption en 1987 du MQT constitue le deuxième temps fort du processus de renouveau managérial de l'entreprise. Par rapport au MPC, le projet se veut beaucoup plus ambitieux. Il s'agit, pour la direction, de « gagner la bataille concurrentielle en réussissant un développement plus rapide de produits de grande qualité avec moins de ressources, moins de stocks et moins de défauts, et donc des coûts de production réduits ». La démarche vers la qualité totale doit être pour la direction de l'entreprise « générale, multiple, participative, persévérante et profitable ». Dans cette perspective, elle multiplie les appels à la mobilisation générale. Elle veut que le personnel communique plus efficacement, s'implique plus profondément et innove plus intensément. Il doit également faire preuve de plus d'autodiscipline et d'un sens plus poussé des responsabilités.

Dans la foulée de ce choix qualifié de stratégique, de nouveaux outils font leur apparition au sein de l'entreprise et de ses sites de production dont le plan d'amélioration de la qualité (PAQ), l'assurance qualité (AQ), les primes de progrès, les réunions sur le tas, la topomaintenance (TPM) et le Statistical Process Control (SPC)<sup>7</sup>.

Ces outils, qui ont pour fonction de baliser le chemin vers la qualité totale et de servir de point d'appui à l'émergence d'une « culture du progrès », vont connaître des fortunes très diverses. Ainsi, certains ne dépasseront quasiment pas le stade de l'intention ou celui de l'expérimentation. Seuls trois d'entre eux parviendront finalement à s'imposer durablement : les fiches SPC, la prime de progrès et l'AQ. Parmi ceux-ci, c'est l'AQ qui a eu l'impact le plus important et

7. Le lecteur intéressé peut trouver une présentation relativement détaillée de ces différents outils dans le *Traité de la Qualité Totale* de Vincent Laboucheix (1990).

qui constituera, aux yeux des personnes interrogées, le dispositif central de la QT au sein de l'entreprise. À la base, elle a surtout pris la forme de fardes – les fardes AQ – présentes dans les cabines :

*« L'assurance qualité, c'est la "bible de Mao", le "petit livre rouge". Quand vous avez un problème sur la ligne, vous allez dans la farde assurance qualité et, pour chaque machine, vous avez, par rapport aux problèmes rencontrés, soit une solution, soit un arrêt à marquer »* (contremaître).

En première analyse, ces fardes sont incontestablement porteuses de marginalisation. Parmi les éléments abondant dans ce sens, soulignons d'abord que la présence de ces fardes correspond en grande partie à un transfert de savoir-faire des opérateurs vers l'organisation. L'AQ, après les nouvelles technologies, les a ainsi privés de nouvelles ressources en pouvoir. Cet aspect des choses figure d'ailleurs explicitement parmi les arguments avancés par certains cadres intermédiaires en faveur des fardes AQ. Comme l'a souligné l'un d'eux, elles ont pour vertu de ne plus laisser l'organisation « à la merci du gars qui sait, qui est le seul à savoir ».

En outre, ce transfert n'est pas le fruit d'une large concertation avec les opérateurs. Pressés par les clients et la direction, l'action des experts es qualité a surtout consisté à sélectionner les meilleures façons de faire et à les formaliser. En d'autres termes, selon la terminologie de Jean-Daniel Reynaud (1988), la « régulation de contrôle » l'a largement emportée sur la « régulation conjointe ». Il en a d'ailleurs résulté, au niveau des opérateurs, un profond sentiment d'imposition, de violence douce. Selon un contremaître, « ils ont dû se faire une raison ».

Enfin, au regard de l'histoire récente du management de l'entreprise, les fardes AQ incarnent le grand retour de la procédure et de son respect. Elles apparaissent en fait comme un principe d'ordre après des années de relatif désordre lié notamment à l'implémentation des NTIC et au travail des cercles de qualité.

Mais, une fois encore, la marginalisation n'exclut pas le recours. Ainsi, les fardes ne font pas disparaître l'autonomie ouvrière, même si elles la réduisent considérablement. D'une part, les procédures, telles que consignées dans les fardes, ne sont généralement que des lignes directrices. Elles laissent donc parfois subsister d'importantes zones d'ombre et donc d'initiatives. D'autre part, les procédures ne couvrent pas toutes les situations de travail. Il en est ainsi des situations aléatoires et événementielles. Autrement dit, sous ces deux aspects, même si les fardes AQ sont intrinsèquement porteuses de marginalisation, elles ne mettent pas pour autant fin au recours. Mieux même, au-delà du discours de circonstance sur la primauté de la qualité, l'ambivalence des hiérarchies locales conduit souvent l'opérateur à devoir arbitrer lui-même entre les contraintes contradictoires de tonnage et de qualité. Il lui revient aussi la responsabilité d'assumer les conséquences de ses choix.

## 4. CONCLUSION

Contrairement à certaines approches de la marginalisation et du recours, il nous est apparu impossible de faire l'impasse sur l'histoire économique et sociale de l'entreprise analysée. Le faire serait revenu à amputer la réalité d'une de ses dimensions les plus fortes. La crise, principale toile de fond des trois dernières décennies, a en effet été un facteur clé de marginalisation sociétale de l'ouvrier sidérurgiste et de ses organisations. Elle a progressivement fait éclater les forteresses ouvrières et syndicales qu'étaient devenues les entreprises sidérurgiques wallonnes. Cet éclatement n'est pas uniquement le signe d'une économie en mutation profonde. C'est aussi « toute une organisation sociale et toute une culture qui se transforment » (Fusulier, 1999). Ajoutons que, dans le cas analysé, le coût de cette transformation fut particulièrement élevé et cela tant pour les « surnuméraires » (Castel, 1995) que pour le personnel restant.

Par ailleurs, la marginalisation ouvrière semble être la matrice de base de la modernisation technologique et managériale de l'entreprise. Toutefois si, dans une perspective diachronique, la marginalisation l'emporte largement sur le recours, elle ne l'exclut cependant pas. Au contraire, de manière très paradoxale, marginalisation et recours se retrouvent souvent associés voire étroitement imbriqués au point que l'on peut véritablement parler de recours dans la marginalisation. Cette dynamique a été à l'œuvre dans le processus d'informatisation des deux laminoirs. Elle a également été présente au niveau tant du management participatif par les cercles et que de celui de la qualité totale. Souvent même le recours à l'ouvrier y apparaît comme la condition même de sa marginalisation. Par extension, cette combinaison paradoxale est sous doute une des originalités fortes du mouvement de modernisation des entreprises entamé à l'aube des années 80. Elle fait sans doute partie intégrante de ce que David Courpasson (2000) appelle l'organisation libérale.

## BIBLIOGRAPHIE

Braverman H. 1976, *Travail et capitalisme monopolistique. La dégradation du travail au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, François Maspero.

Capron M. 1989, « Cockerill-Sambre, de la fusion à la " privatisation ", 1981-1989 », in *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n°1253-1254.

Castel R. 1995, *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard.

Chevalier Fr. 1991, *Cercles de qualité et Changement organisationnel*, Paris, Economica.

- Courpasson D. 1997, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », in *Sociologie du travail*, n°1.
- Courpasson D. 2000, *L'action contrainte*, Paris, PUF.
- Crozier M. et Friedberg E. 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- Dubois P., 1976, *Le sabotage dans l'industrie*, Paris, Calmann-Lévy.
- Durand Cl., Prestat Cl. et Willener A. 1958, *Niveau de mécanisation et mode de rémunération*, Paris, Institut des Sciences Sociales.
- Eraly A. 1988, « Sur la critique de la division du travail », in *Sociologie du travail*, n°1.
- Francq B. et Lapeyronnie D. 1990, *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*, Louvain-la-Neuve, Ciaco.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M. 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Friedmann G. (1964 [1956]), *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard.
- Friedmann G. (1947), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard.
- Fusulier B. 1999, *L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons. Involutions et enjeux (1960-2000)*, Louvain-la-Neuve, Académia-Bruylant.
- Kern H. et Schumann M. (1989 [1984]), *La fin de la division du travail ? La rationalisation dans la production industrielle*, Paris, Éditions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Laboucheix V. 1990, *Traité de la Qualité Totale. Les nouvelles règles du management des années 90*, Paris, Dunod.
- Leroy R., Gadano A. et Sonnet A. 1983, « La configuration spatiale de la crise de l'emploi », in *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, n°1023-1024.
- Nizet J. et Pichault Fr. 1995, *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Editeur.
- Reynaud J.-D. 1988, « La régulation dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », in *Revue française de sociologie*, vol. 29, n°1.
- Sainsaulieu R. 1977, *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Salerni D. 1979, « Le pouvoir hiérarchique de la technologie », in *Sociologie du Travail*, n°1.
- Segrestin D. 1980, « Les communautés pertinentes de l'action collective », in *Revue française de sociologie*, XXI, avril-juin.
- Terressac G. (de) 1992, *Autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- Vandewattyne J. 1998, *L'innovation managériale et la modernisation de l'entreprise*, thèse de doctorat, ULB.
- Zarifian Ph. 1995, *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.

## *Management flexible et nouveaux modèles de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande entreprise industrielle*

*Thomas Périlleux\**

### **INTRODUCTION**

Parmi les transformations qui affectent les organisations contemporaines, celles qui concernent l'exercice du commandement semblent revêtir une importance décisive. L'objet de ce texte est d'interroger la nature et la portée effectives de ces transformations, en les situant dans leur contexte sociohistorique.

Au cœur des transformations organisationnelles s'élaborent de nouvelles modalités du lien social qu'il est essentiel de décrire dans le détail, pour en poser ensuite certains enjeux normatifs. C'est ce que je vais m'efforcer de faire à partir d'une enquête menée au sein d'une grande entreprise industrielle, dans le cadre d'une recherche doctorale consacrée aux nouveaux dispositifs de production, aux épreuves professionnelles qu'ils entraînent et aux souffrances qu'ils comportent (Périlleux, 1997).

Dans un premier temps, je situerai le contexte de la promotion de nouveaux « modèles d'autorité » dans les entreprises<sup>1</sup> : je rappellerai quelques principes de flexibilité organisationnelle qui leur sont associés et j'évoquerai deux interprétations psychodynamiques de leurs effets. Celles-ci attestent l'existence de profondes mutations dans l'exercice du commandement au travail; mais il me semble qu'elles soulignent insuffisamment les contraintes pragmatiques et les paradoxes que les nouvelles exigences managériales comportent pour les

\* *Thomas Périlleux*, Chargé de cours à l'Université Catholique de Louvain, Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-La-Neuve, Belgique

1. Comme on le verra dans la suite, l'expression de « modèle d'autorité » renvoie aux exigences normatives posées aux cadres, et spécialement aux contremaîtres, dans leurs nouvelles définitions de fonctions, qui accentuent les aspects de mobilisation et d'arbitrage au sein des collectifs de travail. La direction des ressources humaines de l'entreprise où j'ai mené l'enquête de terrain utilisait elle-même l'expression d'un « nouveau modèle d'autorité » pour signifier la transformation des méthodes de commandement exigées du personnel d'encadrement.

personnes fréquemment placées dans des situations incertaines voire injustement déstabilisantes. Ce sont de tels risques que je voudrais discuter dans un second temps.

Pour engager la discussion, je parlerai de deux ateliers de la grande entreprise industrielle qui a constitué mon terrain d'enquête, en me focalisant sur le cas particulièrement révélateur des contremaîtres de production, engagés dans de nouvelles épreuves de mobilisation et d'arbitrage avec leurs collectifs de travail. En contrastant deux définitions de leur fonction à trente années d'intervalle, je voudrais prendre la mesure du basculement qu'ils doivent opérer dans l'exercice de leur fonction. De « chefs de groupe », la direction leur demande de devenir aujourd'hui des animateurs « ouverts et coopératifs », mobilisant leur équipe sur des objectifs qui ne sont plus fixés de façon formaliste. J'essaierai de montrer rapidement comment s'est effectué un tel basculement, à travers les contestations ouvrières puis managériales du despotisme des petits chefs et de leurs plis technicistes.

Mais les nouvelles épreuves dans lesquelles les contremaîtres sont pris ne vont pas sans ambiguïtés déstabilisantes à la fois pour eux-mêmes et pour les travailleurs de leurs équipes. En conclusion, je m'interrogerai sur les possibilités d'éviter les paradoxes générés par les nouvelles conceptions du commandement, de manière à lever certaines ambiguïtés des épreuves dans les entreprises flexibles, et à mieux garantir leur justice et leur humanité.

## 1. LA PROMOTION DE NOUVEAUX MODÈLES D'AUTORITÉ DANS LES ENTREPRISES FLEXIBLES

2. J. De Munck montre que l'idéal formaliste d'organisation repose sur trois caractéristiques. D'abord, l'action est censée être guidée par des normes exogènes aux situations concrètes, posées *ex ante* et intégrées dans un code cohérent (règlement, plan opératoire, etc.); ensuite, la norme fonctionne de façon hiérarchique, elle s'applique aux situations sans requérir l'effort réflexif des acteurs et son application peut être contrôlée par des mécanismes autoritaires; enfin, la pensée formaliste est de nature binaire et la signification qu'elle confère à la norme repose sur de strictes oppositions entre le permis et l'interdit, le normal et le pathologique - et au regard de notre thème, les concepteurs et les exécutants (De Munck & Verhoven, 1997 : 16 ss). C'est ce modèle formaliste qui va être radicalement mis en question dans les organisations de type flexible.

Dans son ouvrage consacré à la solidarité technique, N. Dodier (1995) propose de distinguer deux types d'organisation, « planifiées » et « flexibles », selon le statut qu'elles confèrent aux règles et les modes de commandement qu'elles adoptent.

### 1.1. Sortie de la planification, érosion des hiérarchies

Dans les organisations planifiées, les règles et procédures sont de nature techniciste : élaborées avant l'action et indépendamment des contextes particuliers de leur mise en œuvre, elles s'incarnent dans des plans auxquels on cherche à plier la conduite des personnes et des machines. Le rôle de l'encadrement est de veiller à la stricte exécution des consignes formelles. En conséquence, l'organisation planifiée repose sur un idéal de rationalisation formaliste<sup>2</sup> et sur la pérennité de hiérarchies par lesquelles les chefs exercent une surveillance



disciplinaire. Mais elle repose également sur des collectifs d'appartenance qui sont indissociablement des collectifs de résistance, fondés sur l'idée que l'on partage, entre soi et contre les supérieurs, des règles de métier plus ou moins clandestines.

Dans les organisations flexibles, l'indétermination nécessaire des règles est au contraire considérée comme inéluctable. Les écarts aux plans initiaux sont gérés localement, au fil de la survenue des incidents, par des opérateurs dont l'autonomie interprétative est ouvertement sollicitée. Le fonctionnement en équipes mobiles est adopté en même temps que sont cassées les anciennes appartenances à des collectifs de résistance. Les attitudes au travail sont constamment orientées vers le souci du bon fonctionnement du réseau. En conséquence, les hiérarchies fondées sur des titres et des statuts stables s'érodent au profit d'une « hiérarchie d'animation » qui accorde davantage de crédit aux habiletés déployées par les opérateurs dans les aléas de leur activité quotidienne.

La distinction proposée par N. Dodier oppose deux types d'organisation qui sont à considérer, selon moi, comme les extrêmes d'un *continuum*, dont il s'agit de décrire également les transitions. Elle demande de préciser les conditions d'un passage à la flexibilité organisationnelle, ainsi que ses risques, sous l'angle du formalisme des règles et sous celui de l'exercice du commandement au travail. C'est à ce prix seulement que peuvent être compris les effets de l'érosion des hiérarchies formelles et les ambiguïtés, nombreuses, des nouveaux modèles d'autorité dans le travail.

## 1.2. Emprise ou reconnaissance

La hiérarchie d'animation que décrit N. Dodier renvoie à différents principes de flexibilité devenus classiques dans la littérature managériale : aplatissement des structures hiérarchiques, critique radicale des rigidités bureaucratiques, tension du flux productif, etc. On constate que ces impératifs de flexibilité sont associés à une très forte mise en cause des modes d'autorité hiérarchiques et à l'adoption de nouvelles formes de contrôle, exercées en principe de manière non disciplinaire, projetant la communication intersubjective « au cœur de l'efficacité industrielle » (Zarifian, 1996 : 16).

Sur le plan des « ressorts subjectifs » du commandement, ce large ensemble de mutations organisationnelles a fait l'objet d'au moins deux interprétations critiques : la première en termes d'autonomie contrôlée, d'adhésion passionnelle, d'emprise psychologique et d'identification des cadres à l'organisation; la seconde en termes de reconnaissance et de stratégies défensives contre la peur de la « désolation ».

Pour M. Pagès, N. Aubert et V. de Gaulejac, les entreprises flexibles sont caractérisées par l'abandon des mécanismes d'autorité hiérarchique et le passage à une forme d'emprise psychologique qui est moins localisable mais représente une « violence douce » tout aussi pernicieuse. Les dispositifs de « gouvernement à distance » et de « mise sous tension » qu'ils ont décrit depuis longtemps (Pagès & alii, 1979 ; Aubert & de Gaulejac, 1991) renforcent une exigence insatiable de « toujours plus » en jouant sur les ressorts du narcissisme et de l'adhésion passionnelle des cadres dans l'organisation.

En l'absence de surveillance et de coercition directes, une recherche d'excellence sollicite les individus à se dépasser sans cesse, à se donner sans compter dans le travail. L'inquiétude des sanctions hiérarchiques et la soumission à l'autorité, incarnée dans la figure « paternelle » du chef, cèdent le pas au désir « narcissique » de réussite, entraînant l'exigence de réalisation de « l'absolu que l'on porte en soi » et la peur d'échouer ou de ne pas être à la hauteur (Aubert & de Gaulejac, 1991 : 162-172).

C. Dejours estime au contraire que le ressort subjectif de l'engagement au travail n'est pas celui de l'adhésion, mais bien plutôt celui de l'attente de reconnaissance et, lorsque les conditions de confiance et de coopération sont détériorées dans l'espace de travail, celui du maniement de la menace.

Selon C. Dejours, la reconnaissance est une condition *sine qua non* d'un gain identitaire parce qu'elle sanctionne la valeur des contributions singulières des sujets à l'organisation du travail et donne sens à leur souffrance<sup>3</sup>. Mais elle suppose un espace d'autonomie face aux prescriptions, permettant à chacun de mettre en œuvre ses facultés de création et son intelligence pratique pour les soumettre au jugement d'autrui, dans une dynamique de coopération, de confiance et de mobilisation subjective nécessaire à la reconnaissance (Dejours, 1993 : 225-231).

En principe, les organisations flexibles ménagent un tel espace de coopération. On peut cependant se demander ce qu'il en est de l'autonomie lorsque, elle est paradoxalement exigée des opérateurs. Ne risque-t-elle pas de se transformer en nouveau critère de sélection – et d'exclusion de l'organisation ? (Périlleux, 1998). C. Dejours a d'ailleurs lui-même fait récemment état de la multiplication de prescriptions intenable qui la rendent largement illusoire dans un contexte de précarisation croissante<sup>4</sup>. Peut-on parler dans ce cas de réelles mutations des modèles d'autorité au travail ?

### 1.3. Maniement de la subjectivité, paradoxes du jugement

Les deux perspectives que je viens d'évoquer mettent en lumière des mécanismes certes différents d'engagement subjectif dans le travail : adhésion par

3. C. Dejours pose que la souffrance est première et consubstantielle à toute situation de travail parce que celle-ci est une confrontation au réel, c'est-à-dire à ce qui « résiste à la maîtrise » : travailler, c'est d'abord faire l'expérience de son impuissance (1995 : 41-44; 1996 : 111). Cette expérience peut cependant devenir créatrice lorsque le sujet met en œuvre son intelligence pratique dans un espace de liberté ouvert face aux prescriptions.

4. La liste des cas que C. Dejours avance est impressionnante et inquiétante : contrainte de mal travailler; désaveu « opiniâtre », par les directions, des échecs et des défaillances de la technique; et surtout tolérance et participation à l'injustice et à la souffrance infligées à autrui, notamment par des infractions cyniques au code du travail, manipulation du chantage, participation à des plans sociaux assortis de fausses promesses de reclassement... Face à toutes ces situations, l'auteur montre que les cadres sont conduits à adopter des stratégies défensives, comme le « cynisme viril » tournant la honte en dérision, qui les protègent mais les rendent aussi insensibles à la souffrance des victimes et à la leur propre (Dejours, 1998).

identification narcissique à l'organisation et engagement de soi par la mise en jeu de son intelligence pratique face aux consignes. Mais dans les deux cas, les chercheurs attestent d'une dimension nouvelle du management : le maniement de la subjectivité dans un sens clairement non-disciplinaire et anti-hiérarchique. V. de Gaulejac et N. Aubert parlent de « système managinaire », au sens où l'imaginaire est devenu objet de management; C. Dejourné insiste sur les nouvelles pratiques, liées à la thématique de la culture d'entreprise et de la mobilisation organisationnelle, qui affectent directement la subjectivité et le sens du travail.

Je pense de même que les nouveaux modèles d'autorité adoptés dans les organisations flexibles doivent être pris au sérieux. Ils ne sont pas un simple habillage discursif d'une coercition qui n'aurait pas changé de visage : ils indiquent de réelles mutations, liées à de profondes reconfigurations des réseaux sociotechniques. Mais je voudrais mettre en lumière les contraintes paradoxales qu'ils comportent et qui me semblent insuffisamment soulignées dans les interprétations précédentes.

Pour comprendre les dilemmes et les incohérences qui se multiplient dans le chef des managers de la flexibilité, il faut mieux situer à mon avis les principes de justification à l'œuvre dans l'exercice du commandement; il faut décrire précisément la manière dont l'implication est désormais associée à l'insécurité, l'engagement à la mobilité, la disponibilité au détachement dans l'idéal de flexibilité. Il est nécessaire de porter plus d'attention à l'incertitude qui pèse sur les évaluations auxquelles sont soumis les cadres et leurs subordonnés. C'est l'optique que je vais maintenant tenter d'adopter en décrivant les paradoxes de la mobilisation et du contrôle qui paraissent constitutifs du commandement dans les organisations flexibles.

## **2. DES ÉPREUVES DE MOBILISATION ET D'ARBITRAGE**

Pour engager cette discussion, je voudrais reprendre de manière simplifiée quelques observations de mon travail de terrain dans une grande entreprise industrielle du secteur des fabrications métalliques. Ces observations, limitées, ne permettront pas de conclure définitivement sur les questions soulevées par les mutations organisationnelles récentes ; mais je les espère suffisantes pour contribuer au débat sur la portée réelle de ces mutations.

C'est sur la situation des contremaîtres de production que je voudrais m'attarder ici. Leur situation semble hautement révélatrice des tensions inhérentes à la flexibilité organisationnelle. Pièce maîtresse de la surveillance taylorienne dans sa lutte contre la « flânerie » ouvrière, la fonction de maîtrise semblait

condamnée à un déclin irréversible dans les années soixante-dix; elle concentre aujourd'hui sur elle quelques-unes des plus fortes attentes de mutations, et quelques-unes des plus radicales incertitudes, quant aux modes d'exercice du commandement dans la flexibilité (Schweitzer, 1990 ; Trouvé, 1996 ; Labit, 1998).

Je propose d'appréhender la situation des contremaîtres sous l'angle des épreuves auxquelles ils se trouvent soumis, et soumettent en retour les ouvriers de leurs équipes. J'inscrirai la réflexion dans le cadre d'analyse des épreuves développé par L. Boltanski et L. Thevenot (1991). Dans la perspective des deux auteurs, l'épreuve est un moment d'évaluation des personnes et des choses, en référence à des principes de justice partagés. Elle oblige les protagonistes à s'accorder publiquement sur l'importance relative, la « grandeur » des êtres qui s'y trouvent engagés, par référence à une échelle de valeurs dont le principe n'est pas unique<sup>5</sup>.

Pour comprendre les mutations organisationnelles, j'ai formulé l'hypothèse d'une déformalisation des épreuves professionnelles dans les organisations flexibles. En d'autres termes, j'ai voulu tester l'idée que les épreuves au travail deviendraient moins explicites dans leurs modalités et moins prévisibles dans leur portée<sup>6</sup>.

Au regard de la question qui nous intéresse dans ce texte, cette hypothèse a d'importantes implications. Le modèle hiérarchique classique reposait sur un ensemble d'épreuves, de nature industrielle et domestique, hautement formalisées (comme des examens ou des promotions à l'ancienneté), donnant lieu à des classements statutaires sur base de critères stables et prévisibles. Les épreuves associées à la flexibilité sanctionnent la capacité à faire preuve de ses qualités dans des arènes ou des projets extrêmement localisés ; elles semblent reconnaître plus justement les compétences techniques (industrielles) et les capacités de création (inspirées) des personnes au travail, en leur laissant une marge d'autonomie plus large et en accordant davantage de crédit aux habiletés qu'elles déploient en excès sur les consignes prescrites.

Mais l'incertitude des épreuves actuelles va de pair avec une très profonde mise en cause des hiérarchies et de ses conventions domestiques. Le monde domestique est celui de la tradition, de la confiance placée dans les subordonnés, d'un ordre hiérarchique stable dans lequel les individus peuvent être situés dans une chaîne de dépendances personnelles. Toutes ces dimensions sont aujourd'hui fortement dénoncées dans les organisations flexibles, en raison des rigidités et des pesanteurs qu'elles semblent nécessairement induire – et de l'arbitraire qu'elles peuvent permettre dans les relations de travail. Or, si la critique managériale de l'arbitraire domestique demeure d'actualité, nous allons aussi nous interroger sur ses implications et les paradoxes qu'elle risque d'entraîner dans l'exercice du commandement.

5. L. Boltanski et L. Thevenot mettent en évidence six manières de considérer la grandeur des personnes et des choses en les mesurant dans des épreuves de natures différentes : épreuves civique, domestique, industrielle, du renom, marchande, inspirée.

6. Cette mutation, qui n'est pas sans rapport avec la manière de se réaliser au travail, accompagnerait par ailleurs une sélectivité plus forte des épreuves, dont les résultats seraient plus irréversibles qu'auparavant.

## 2.1. Contrôle industriel, subordination domestique : l'étau hiérarchique de l'après-guerre

Ouvrons une publication du début des années soixante, destinée aux candidats aux fonctions de maîtrise dans l'entreprise qui nous sert de point d'ancre. Ce texte qui formalise les aspects administratifs de la fonction, précise les modalités de la coercition dont ils sont tout à la fois les agents et les objets, sous un double visage de contrôle industriel et de subordination domestique, dans le cadre d'une rigoureuse organisation disciplinaire.

Dans sa « petite entreprise », dit le texte, le contremaître est le « chef », le « seul responsable » du fonctionnement du groupe (même s'il est assisté d'un comptable). À ce titre, il est tenu de mettre en place et de suivre un ensemble serré de dispositifs de contrôle : contrôle de la présence à l'usine; contrôle des absences; contrôle du travail effectué; contrôle des marchandises; contrôle des frais de groupe. Pour chacune de ces applications, les procédures sont claires et reposent sur une vigilance de tous les instants dans la surveillance formaliste.

Comme l'avait montré en son temps M. Foucault, les techniques disciplinaires permettent ici de quadriller le temps et l'espace de l'usine en contrôlant soigneusement la présence au travail, par le pointage à l'horloge « placé sous la surveillance du contremaître qui doit trancher tous les cas anormaux », et en contrôlant rigoureusement les quotas de production de pièces pour « calculer le prix de revient des travaux exécutés ». Le contremaître est aussi tenu de prendre les sanctions, dont la nature est largement laissée à son appréciation, en cas d'absences, défaillances ou fautes professionnelles.

L'essentiel du texte est ainsi axé sur des fonctions de surveillance et de rationalisation bureaucratique. Bien sûr, il peut y avoir loin du texte à sa mise en pratique, parce que la plaquette publiée au journal interne n'est qu'une pièce au dossier de la maîtrise, et surtout en raison de l'inévitable écart entre la description de l'activité et les phénomènes informels qui la débordent. Cependant, comme on l'a vu, cet écart n'enlève rien, dans la pensée formaliste, au caractère cohérent et systématique de la description formelle, il la renforce au contraire. Le texte vaut en ce sens, pour ce qu'il manifeste l'idéal d'une planification formaliste de l'organisation et des dispositifs de contrôle à charge de la maîtrise.

Dans l'entreprise de l'après-guerre, le contremaître est placé entre le marteau de ses supérieurs et l'enclume des collectifs ouvriers, « entre l'arbre et l'écorce » (Reynaud, 1970 : 88). Devenu un « chaînon dans la ligne hiérarchique », il peut être considéré comme un « technicien délégué au contrôle et à la surveillance de l'exécution », selon l'expression d'A. Touraine (1970 : 419-420). Sous le double rapport du contrôle industriel et de l'autorité domestique, que notre plaquette met clairement en lumière, il serre « l'étau de la subordination »

(S. Weil, 1951 : 243) – tout en étant pris en lui. Les témoignages recueillis auprès d'ouvriers et de contremaîtres qui ont vécu cette période, confirment l'existence et la force de cet étau. Tant dans l'accession au poste de maîtrise, qui dépend du choix électif d'un supérieur permettant de « sortir du rang »<sup>7</sup>, que dans l'exercice du commandement, la subordination pèse à tous les instants.

Elle pèse aussi avec un arbitraire que ne parviennent pas à juguler les règles de surveillance. Comme dans toute organisation élaborée de manière formalisée, les prescriptions peuvent être tournées et les contremaîtres « s'arrangent » pour se dégager au moins partiellement de l'imposition de leurs supérieurs, pour régulariser entre eux, par exemple, leurs chiffres de production, ou pour élever de leur propre chef les cadences imposées aux ouvriers, ou encore pour décider « à la tête du client » de l'affectation des postes. Au total, la dureté de la subordination qu'ils subissent dans certains cas, ils la manifestent avec plus de force encore vis-à-vis des ouvriers – et surtout des ouvrières.

*« Je sais aussi que le chef de groupe, c'est le monsieur qui exigeait plus de pièces que ce qu'on ne pouvait faire. Donc quand la taxation était passée, qu'on devait en faire 200, il en demandait 240... Donc, c'est... une productivité toujours bonne, ou supérieure même à ce qu'on aurait pu faire. Ils s'arrangeaient entre eux... En fin de mois, quand un avait trop d'argent, que l'autre en avait trop peu, on se passait des heures de personnel, etc... On s'entraidait comme ça » (chef de groupe, interview 1995).*

*« Je crois que le contremaître, quand il passait dix minutes avant l'heure (de fin de pause) et que les femmes avaient leurs pieds dans les seaux d'eau en train de les laver, le contremaître shootait dans le seau d'eau. Quand quelqu'un voulait manger à neuf heures un petit bout de pain, il se cachait dans son armoire. Ce n'était pas prévu. Il n'y avait pas le break (...). Les gens, ils avaient la tête dans la machine, on ne leur demandait pas leur avis, on ne leur demandait qu'une chose, c'était de faire des pièces. Ah oui, beaucoup plus d'autorité, absolument, absolument... » (Ibid.).*

En dénonçant la subordination longtemps perpétuée dans l'atelier (mais a-t-elle disparu ?...), le récit de ce contremaître a en quelque sorte intégré la critique du monde domestique que nous allons voir apparaître au cours des années 70. Le tableau qu'il brosse, avec noirceur, de l'époque de ses débuts professionnels renvoie également aux formes ambivalentes de résistance ouvrière que je ne peux que mentionner ici : pratiques de freinage de la production, culture du secret et de la dissimulation, attitudes de distanciation permettant de « se dérober » par l'humour et les plaisanteries (Lüdtke, 1994 : 23), surveillance réciproque et mise à l'écart tacite des travailleurs qui ne respectent pas les normes de protection et de freinage. Mais la tonalité de telles résistances aménage le « despotisme » dans l'atelier plus qu'il ne le met en cause dans ses fondements.

7. Cf. L. Boltanski et L. Thevenot, *op.cit.* : 206. Jusqu'aux années quatre-vingts, l'accession à la maîtrise suppose d'avoir gravi tous les échelons de la hiérarchie ouvrière à partir de la base - d'ouvrier à technicien en passant par les postes de régleur, instructeur et moniteur, chacun subdivisé en sous-catégories soit 9 niveaux successifs - en accumulant une expertise technique grâce à l'ancienneté. C'est un modèle où « le super ingénieur sélectionne le super ouvrier », selon l'expression de l'actuel DRH. Les premières nominations d'externes aux postes de maîtrise ne datent que de la fin des années 70.

## 2.2. Du contrôle à l'animation : nouvelles épreuves de la maîtrise

Le modèle d'autorité traditionnel est fondé sur un compromis entre les mondes industriels et domestiques. Il est radicalement mis en cause dans une critique qui va émerger dès le milieu des années 60, à partir de deux longues grèves menées par le personnel féminin (qui représentait alors un tiers des effectifs de l'usine). L'exigence de mettre fin à la tyrannie des « petits chefs » est de plus en plus clairement formulée.

Les revendications salariales, qui exigent la parité de traitement entre travailleuses et travailleurs (« À travail égal, salaire égal »), se doublent rapidement d'aspirations à de meilleures conditions de travail à la fois physiques et psychologiques, contre les atteintes au corps et à la dignité personnelle. Elles aboutissent dans le courant des années soixante-dix à la création de différentes commissions et « conseils de groupes », précurseurs des cercles de qualité de la décennie suivante. Entraînant l'abandon du paiement aux pièces et la modernisation des conditions de travail, elles vont fortement contribuer à dénoncer l'arbitraire domestique dans les collectifs de travail, en mettant à l'ordre du jour la question des « relations travailleuses-chefs » (Archives de la « Commission des conditions du travail féminin »).

Certains contremaîtres, directement interpellés par les commissions sur des aspects « relationnels et psychosociaux » de leur groupe, sont sommés de justifier leurs décisions. Font-ils preuve de justice dans la répartition du travail et des horaires? Freinent-ils le « favoritisme » que manifestent les régisseurs envers les ouvrières ? S'occupent-ils des personnes qui donnent satisfaction ? S'efforcent-ils de dissoudre les clans dans leurs groupes ?... (archives des réunions, 1976). En devant se justifier, ils sont invités à exercer un mode de commandement plus « participatif... ». La coercition qu'ils exerçaient par le quadrillage du temps et de l'espace de leurs subordonnés devient de plus en plus intolérable.

Les critiques ouvrières vont alors rejoindre, paradoxalement, le souci managérial de flexibiliser l'organisation. En effet, les nouvelles optiques managériales mettent directement en cause le paternalisme et la rigidité hiérarchique de l'organisation, ainsi que les méthodes de gestion fondées sur l'ancienneté et la transmission de savoirs techniques immuables.

À partir de la seconde moitié des années soixante-dix, avec l'arrivée d'une équipe de directeurs modernistes, le souci dominant sera celui de « sortir de la rigidité et du taylorisme », selon les termes d'une « Charte industrielle » du Département de la Production. Il s'agit de dénoncer tout à la fois le « féodalisme » et les liens familiaux dans la direction de l'entreprise, le « climat paternaliste

8. La formule est d'un ancien directeur des relations publiques de l'entreprise.

d'antan, composé subtil d'autoritarisme et de sollicitude »<sup>8</sup>, la centralisation des décisions, les formes de promotion à l'ancienneté, les « routines » et plis techniciens dans la production et la gestion... c'est-à-dire un ensemble de conventions clairement domestiques de l'organisation planifiée.

Ce faisceau de critiques aboutit, au cours des années quatre-vingts, à la formulation de nouvelles exigences normatives pour l'encadrement, suivies par l'instauration de dispositifs de sélection et de formation systématiques. En ce qui concerne les contremaîtres, il s'agit de recruter des profils « ouverts et coopératifs », capables d'animer leurs équipes autant que d'administrer leurs ressources ou de maîtriser leurs techniques.

Les « modèles nouveaux de commandement », ainsi que les nomme un document du service social du début des années soixante-dix, reposent sur une autorité davantage liée à la compétence qu'à la fonction et sur une volonté d'expliquer, convaincre, entraîner, susciter l'adhésion. L'inquiétude et les réactions émotionnelles de chefs déstabilisés dans leur autorité doivent être gérées de manière à écarter l'alternative entre le durcissement autoritaire et le laisser-faire laxiste (Formation à l'exercice du commandement, doc. service social).

L'autorité repose également sur ce que N. Dodier appelle une attitude fonctionnelle plutôt qu'accusatrice en cas d'incident technique. Le chef de groupe est invité à se saisir des aléas passés pour améliorer le fonctionnement du réseau à l'avenir et mobiliser en vue de réaliser les objectifs au travers d'inévitables dysfonctionnements, plutôt que de chercher à sanctionner les coupables (Dodier, 1995 : 139)<sup>9</sup>. Formé à la dynamique des groupes et à l'analyse transactionnelle, il sera moins soucieux de surveillance que de régulation des processus de production.

Cette évolution des conceptions de la fonction de maîtrise se traduit finalement dans le « modèle d'autorité » établi par la direction pour les contremaîtres, qui regroupe « sept comportements-clés » : gérer, mobiliser les ressources humaines du groupe, négocier, anticiper les évolutions techniques, etc. Le cadre qui met en œuvre ce modèle « se positionne en responsable de son unité et en assume toutes les implications » au lieu de simplement « développer son action en fonction de la pression hiérarchique qu'il ressent ». Il doit pouvoir dépasser « l'attitude générale de celui qui a fortement intériorisé les contraintes et interdits ». Il est capable de « motiver, écouter, faciliter le développement des cercles de qualité; assumer et expliquer ses décisions et celles qui viennent de la hiérarchie; s'attacher à convaincre et susciter l'adhésion; développer les compétences et l'autonomie du personnel; mobiliser les ressources de la structure; se reconnaître comme quelqu'un d'ouvert, homme de dialogue, coopératif... ». Le commandement passe désormais par l'ouverture, la clarification des attentes, l'adhésion, l'assistance et la responsabilisation du personnel.

9. C'est ce que fait apparaître l'usage de « l'arbre des causes » dans le traitement des incidents, qui consiste à préférer l'attitude visant : incident => jugement (à cause de qui ?) => responsable => sanctions (A.S. formation au commandement). Le déplacement du *qui* au *quoi* signe l'évitement des attitudes d'accusation dans l'organisation flexible (Dodier, 1995).



La fonction de maîtrise devient clairement une fonction de mobilisation et d'arbitrage. Mobilisation sur des objectifs qui doivent être négociés et justifiés, en levant l'implicite des critères domestiques de gestion; arbitrage entre des instances éclatées dont on reconnaît qu'elles ont des exigences parfois incompatibles (p.ex. le département de production, le service de maintenance et les outils de mesure de la qualité) que le chef de groupe est invité à coordonner.

Avec le déplacement des modalités et des contenus des épreuves, c'est aussi un modèle de réalisation de soi qui se transforme. Comme le dit le document, il s'agit de faire l'expérience que ce n'est plus « l'intériorisation des contraintes et des interdits » qui est constituante de la personne. Les qualités attendues : l'ouverture normative, la disponibilité au dialogue, la plasticité et la capacité de détachement dans les négociations, indiquent au contraire la promotion d'un modèle fondé sur ce qu'on peut appeler la transaction. La conformité aux normes prescrites est censée y céder la place à la gestion autonome – et créatrice d'autonomie pour les opérateurs – de l'incertitude.

### **2.3. Tensions et paradoxes des nouveaux modèles d'autorité**

Ce modèle d'autorité, établi il y a une dizaine d'années, était susceptible aux yeux de la direction du secteur de mettre fin à « l'hégémonie technicienne » des contremaîtres. Il devait accompagner le recul du technicisme dans l'atelier. La direction des Ressources humaines (DRH) voyait dans les principes constitutifs du modèle la base d'une gestion « moins disciplinaire »; en insistant sur les qualités de mobilisation et en les opposant à celles de la compétence techniciste, elle encourageait les contremaîtres (évaluation à l'appui) à desserrer l'étau de la subordination.

Cependant, au moment même où elle diffusait son nouveau « modèle d'autorité », la DRH codifiait avec les contremaîtres du secteur de nouvelles règles de surveillance dont l'aspect formaliste et prescriptif ne fait pas de doute. Il s'agit notamment de « règles de détachement et de transfert, sanctions des absences, arrivées tardives, oubli de pointage... » qui toutes présentent un caractère disciplinaire et « doivent être respectées », ainsi que le répète la direction. La « bible à l'usage des chefs de groupe » qui en a résulté apparaît *a posteriori* comme un moyen de contrôle autoritaire pour et sur les contremaîtres, alors même qu'ils sont invités à assumer leurs nouvelles fonctions de manière autonome. Elle traduit les incertitudes managériales quant aux qualités effectivement attendues des responsables hiérarchiques.

L'observation montre les effets de telles incertitudes sur le quotidien des contremaîtres (mais je devrai encore une fois rester schématique). Ceux-ci éprouvent des difficultés à se situer dans une organisation qui ne reconnaît plus

les anciens critères domestiques de gestion, sans appuyer clairement les nouvelles attitudes de mobilisation. Pris dans un réseau serré d'exigences nouvelles, parfois contradictoires, ils oscillent entre l'exercice de la coercition et celle de la transaction mobilisatrice.

Ils reconnaissent l'incertitude inhérente à la gestion de leur atelier, la « désorganisation permanente » qui les oblige constamment à négocier avec les services d'ordonnement de la production, dans un contexte où les nouvelles épreuves industrielles-marchandes portent sur les taux d'engagement des machines et la production en petites séries. Mais ils sont pris dans une incertitude de second niveau, relative aux modes de commandement (technicistes et planificateurs ou flexibles et mobilisateurs) effectivement attendus dans l'organisation.

Pour faire face aux exigences qui leur sont imposées à la fois au plan industriel et marchand (productivité et prix de revient), ils cherchent à mobiliser leur personnel, en apaisant les tensions interpersonnelles dans l'atelier, pour que chacun soit « imprégné par le flux », selon l'expression d'un contremaître. Ils arbitrent aussi dans la fixation des prix de revient et des normes de production avec les services fonctionnels, qui ont des objectifs divergents, ce qui les oblige à « passer par des intermédiaires » plutôt que d'imposer directement leurs consignes. Mais les imprévus auxquels ils sont confrontés en permanence créent dans leur chef une tension entre leur fonction de mobilisation et celle de contrôle.

Encouragés en cela par les opérateurs eux-mêmes, qui souhaitent retrouver des repères clairs d'évaluation et de sanctions, les contremaîtres sont tentés de réintroduire de nouveaux dispositifs de contrôle disciplinaire dans l'atelier. Ainsi, dans un atelier où les règles d'accès à certains équipements ne sont pas stabilisées, et pour faire face à des incidents récurrents dans la qualité des produits, le contremaître, pourtant connu par la direction comme un « bon gestionnaire du flux » soucieux de « l'animation » de son atelier, a-t-il affiché sur certaines machines des consignes strictes qui « autorisent » les seuls concepteurs des programmes d'usinage à effectuer les réglages de la machine, sans possibilités de négociations avec les opérateurs.

De même, la question fondamentale des normes de production rend patente l'ambivalence d'une « mobilisation surveillée » dans l'atelier. D'une part, le pointage individuel des pièces est en principe abandonné : on est passé d'une « notion de rendement individuel » où chaque personne « pointait son nombre de pièces sous le contrôle du régleur », à une « notion de rendement global » où compte l'activité des broches (c'est-à-dire le taux de travail des machines). Mais le taux d'engagement des machines a rapidement été retraduit par les ouvriers, qui souhaitent savoir à quoi s'en tenir, en nombre de pièces à produire. De ce point de vue, le contremaître reconnaît que le contrôle s'est renforcé – et peut

encore se renforcer – sur les opérateurs de machines conduites par des logiciels informatiques d'usinage.

*« Ils sont sous contrôle pour tout. Il y a un journal dans la machine, on peut aller voir à n'importe quel moment si la broche a tourné, n'a pas tourné, etc. Donc il y a une contrainte supplémentaire, ici. C'est individuel à chaque machine. Mais on est en train de mettre un système en place, où on aura des graphiques. Je pousse sur le bouton et je vois ce qui se passe (...) On a un capteur qui sait mesurer quand la broche tourne, donc les changements d'outils, et on saura mesurer le nombre d'heures que la broche a tourné sur la semaine. Ou par équipe si on le veut, ou par journée (...) Alors c'est moi qui fais l'analyse dans l'atelier machine par machine toutes les semaines, les problèmes rencontrés » (Contremaître en production, interview 21/12/95).*

D'une certaine manière le contrôle s'est potentialisé. Les possibilités informatiques de suivi des machines, via le journal qui suit les opérations du cycle d'usinage seconde après seconde, permettent d'exercer une surveillance dont toutes les modalités ne sont pas encore exploitées, mais dont les opérateurs connaissent l'existence et l'étendue. Utilisées dans une perspective coercitive, elles seraient susceptibles de maintenir un contrôle personnalisé, à distance, et permanent. Et la maîtrise oscille entre la volonté de mobiliser l'équipe en suscitant son auto-organisation, et le désir d'intervenir autoritairement pour contrôler l'exécution des tâches...

Le contrôle peut d'ailleurs s'appliquer à son tour sur le surveillant puisque les cadres supérieurs de production, qui y ont accès, peuvent suivre au jour le jour les graphiques de productivité des machines et interpeller les contremaîtres à leur propos. L'oscillation que ceux-ci manifestent entre autoritarisme et mobilisation risque par conséquent de se reproduire de la même façon à leur égard.

Enfin, les relations que les agents de maîtrise entretiennent avec les délégués syndicaux de terrain, particulièrement présents dans l'entreprise où le taux de syndicalisation est maximal, accentuent l'ambivalence entre les deux formes de commandement distinguées. Les délégués poussent souvent les contremaîtres à justifier leurs décisions. Ils cherchent à limiter leur arbitraire en gardant prise sur les motifs de leurs sanctions et en contrôlant les procédures de promotion des ouvriers. Ils interviennent parfois dans l'animation de l'atelier et l'apaisement des tensions interpersonnelles. Ils contribuent de ce fait au recul de l'arbitraire domestique des « petits chefs ». Mais ils entraînent, ou confortent également les contremaîtres sur le terrain critique des imputations de responsabilité en cas d'incident. L'observation de quelques interactions tendues dans différents ateliers, entre contremaîtres et délégués, montrent que les premiers se trouvent en conséquence mis sous pression, dans un horizon où les accusations et l'affrontement risquent à tout moment de réapparaître.

En conclusion, les critiques de l'autoritarisme techniciste des « petits chefs », associées à de fortes aspirations à l'autonomie, ont fait émerger un nouveau

modèle d'autorité à destination des contremaîtres. Mais avec le recul, on peut estimer que le basculement n'est que très partiel. La déformalisation des épreuves de la maîtrise est incertaine et ambiguë. La promotion d'une fonction d'animation semble avoir accompagné une « reprise en main » managériale de la maîtrise et un renforcement du contrôle sur ses décisions.

Pris dans ce réseau de changements ambigus, les agents de maîtrise éprouvent, pour la plupart, des difficultés à assumer leur fonction. Les plaintes qu'ils adressaient à la direction au moment de la fin de mon enquête en sont le signe : elles se focalisent sur le blocage de leurs possibilités de carrière, l'inquiétude de leur éventuel remplacement par des ingénieurs, l'insuffisance de leur rémunération et la faiblesse de l'appui de leurs supérieurs directs. Elles expriment, selon la DRH, une usure, un ensemble de « frustrations » et le sentiment d'un manque de « valorisation » dans l'entreprise. On peut aussi estimer qu'elles reflètent les ambivalences du choix des modes de commandement et la difficulté d'abandonner d'anciens critères (domestiques et industriels) d'épreuves, dans un contexte particulièrement incertain.

## CONCLUSION

Émergeant dans l'entreprise au cours des années soixante, les critiques ouvrières de l'autoritarisme des « petits chefs », relayées par les exigences managériales de flexibilité, ont mis en cause le modèle d'autorité hiérarchique classique, celui qui représentait un compromis entre les épreuves techniques du monde industriel et le paternalisme du monde domestique. Elles ont abouti à l'adoption d'une nouvelle définition de la fonction de maîtrise, entièrement basée sur des exigences de mobilisation et d'arbitrage.

À première vue, le basculement entre les deux conceptions du rôle d'un contremaître est radical et témoigne d'une mutation organisationnelle décisive. « Seul chef » de son groupe, le contremaître incarnait une figure d'autorité « paternelle » tout entière orientée vers la surveillance disciplinaire de son groupe. Dans les marges d'autonomie qu'il parvenait à se ménager, il pouvait jouer de l'arbitraire, notamment pour déterminer les cadences ou les places de travail.

Désormais, son rôle d'animation, primordial, devrait garantir un espace de créativité et de délibération collective qui ferait mieux place à l'ingéniosité pratique et aux habiletés techniques des opérateurs. Avec ses subordonnés, il jouerait moins du contrôle et de la sanction disciplinaire, que de l'adhésion et des mécanismes de gratifications psychologiques. Il participerait ainsi au maniement de la subjectivité des personnes au travail, dans un sens clairement anti-

hiérarchique, que décrivent les interprétations psychodynamiques évoquées au début de ce texte.

L'observation montre cependant que les épreuves qu'il met en place ou qu'il subit comportent d'importants paradoxes et de nombreuses incertitudes. Si les critères domestiques d'évaluation (par choix électif des supérieurs) et de promotion (à l'ancienneté) sont clairement récusés dans l'entreprise, une forte ambiguïté perdure quant aux modes d'exercice, disciplinaires ou mobilisateurs, que le « chef de groupe » est amené à adopter dans l'atelier.

Nous avons vu que cette ambiguïté a été alimentée par la direction, qui élaborait, avec les contremaîtres, un règlement particulièrement formaliste dans la période même où elle attendait d'eux des attitudes d'autonomie, d'animation, de mobilisation et d'arbitrage négocié. Mais l'ambiguïté est également alimentée par les opérateurs eux-mêmes, qui souhaitent retrouver des repères clairs d'évaluation et de sanction, comme un nombre de pièces à produire, pour savoir à quoi s'en tenir, et se tenir à des épreuves clairement formalisées.

Au total, l'incertitude dans laquelle les contremaîtres sont placés, et qu'ils renforcent à leur tour, peut devenir déstabilisante. Elle témoigne de larges ambiguïtés dans la portée réelle des mutations organisationnelles. Les nouvelles épreuves au travail, moins formalisées, comportent en soi une incertitude : elles ne donnent plus lieu à des limites fixes à l'engagement professionnel. Mais cette incertitude est doublée d'une incertitude de second niveau, relative au choix des modèles de commandement et à la portée des évaluations qu'ils contiennent. Lever au moins partiellement cette double incertitude permettrait de mieux garantir la justice et l'humanité des épreuves dans les organisations flexibles. Cela suppose l'élaboration de compromis négociés sur les moments, les critères et les effets des épreuves au travail, et une cohérence quant aux procédures qui les mettent en œuvre.

## Références bibliographiques

Aubert N., de Gaulejac V. (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil.

Boltanski L. (1990), *L'Amour et la Justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*, Paris, Métailié.

Boltanski L., Thevenot L. (1991), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.

Clot Y., Rochex J.Y., Schwartz Y. (1990), *Les caprices du flux. Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent*, Paris, Matrice.

Dejours C. (1990), « Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations », in J.F. Chanlat (ed.), *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Montréal, Presses de l'Université Laval, Eska: pp. 687-708.

- (1993), *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail* (Nouvelle édition revue et augmentée), Paris, Bayard.
- (1995), *Le facteur humain*, Paris, PUF, Que sais-je ?.
- (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- De Munck J. (1994), *Du souci de soi contemporain*, Louvain-la-Neuve, Carnets du Centre de Philosophie du Droit.
- De Munck J., Verhoeven M. (eds.) (1997), *Les mutations du rapport à la norme. Un changement dans la modernité ?*, Paris/Bruxelles, De Boeck Université.
- Dodier N. (1995), *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié.
- Foucault M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, NRF.
- Friedmann G., Naville P. (eds) (1972), *Traité de sociologie du travail*, Paris, Armand Colin.
- Labit A. (1998), *La maîtrise, analyseur du changement de modèle productif de la firme industrielle. Une étude comparative chez les constructeurs automobiles Renault et Volkswagen*, Université de Rouen, Thèse de doctorat européen.
- Ludtke A. (ed) (1994), *Histoire du quotidien*, Paris, Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Pages M., Bonetti M., de Gaulejac V., Descendre D. (1979), *L'emprise de l'organisation*, Paris, PUF.
- Perilleux T. (1997), *Le travail des épreuves. Dispositifs de production et formes de souffrances dans une entreprise industrielle*, Thèse pour le Doctorat de Sociologie, Paris, École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- (1998), « L'autonomie est-elle encore un idéal d'émancipation dans le travail ? », in *Travailler. Revue Internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail*, n°1 : pp. 17-39.
- Schweitzer S. (1990), « Comment peut-on être contremaître ? », Y. Lequin & S. Schweitzer (eds.), *L'usine et le bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise. XIXe et XXe siècles*, Lyon, Presses de l'Université de Lyon : pp. 93-108.
- Touraine A. (1965), *Les travailleurs et les changements techniques*, Paris, OCDE.
- Trouve P. (1996), « La fin des contremaîtres traditionnels ? », *Revue française de Sociologie*, XXXIII : pp. 287-308.
- Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, n°1, pp. 3-25.
- Weil S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Gallimard.
- Zarifian P. (1996), *Travail et communication. Essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF.

***L'évolution organisationnelle :  
pilotage, formation ou socialisation ?  
Analyse comparative de deux sociétés privées de service***

*Marie Buscatto\**

L'avènement d'un « modèle » d'organisation favorisant flexibilité, réactivité et innovation est imminent du fait de l'évolution du « marché ». Ce modèle d'organisation exclut une population ancienne, peu qualifiée, « taylorisée » qui ne peut participer à cette évolution du fait d'incapacités irrémédiables. L'individualisation des dispositifs de gestion des ressources humaines permettra de motiver et de faire évoluer les salariés. Autant d'« allant de soi » qui inspirent littérature managériale, discours d'experts ou réformes organisationnelles. Autant d'évidences à désenchanter grâce au filtre sociologique. C'est ainsi par la construction d'une analyse comparative de deux sociétés, similaires selon de nombreux paramètres formels et sociétaux, qu'a pu émerger l'influence croisée de la socialisation organisationnelle et des dimensions sociétales dans la compréhension de leur évolution organisationnelle.

« Hermès » et « Mercure »<sup>1</sup> sont des entreprises privées de services de taille similaire qui ont adopté un positionnement stratégique proche dans un même secteur d'activité. À la fin des années quatre-vingts, ces deux organisations fonctionnaient selon des principes directeurs similaires. Leurs directions ont alors engagé des réformes organisationnelles, technologiques et économiques identiques visant à mettre le client au cœur de l'organisation. Ces réformes supposaient de nombreuses évolutions, individuelles et collectives, alors que les salariés sont majoritairement anciens et peu qualifiés. Or, lors d'une recherche

\*. *Marie Buscatto*, Laboratoire G. Friedmann, Paris I Panthéon Sorbonne-CNRS.

1. Afin de garantir la confidentialité, nous ne mentionnerons ni le nom de ces entreprises, ni leur secteur d'activité.

ethnographique menée au cours de l'année 1997 dans deux départements technico-administratifs assurant des missions similaires<sup>2</sup>, les manières qu'avaient les salariés de définir leur travail, de travailler entre collègues, d'appréhender le client ou de réaliser la formation prenaient des visages différents dans ces deux entreprises. Nous avons alors cherché à comprendre le sens des évolutions différenciées de ces deux organisations. C'est par le concept de forme organisationnelle que nous avons réussi à rendre compte des différences de morphologie et d'évolution de ces deux organisations et à réfléchir la relation entre le fonctionnement organisationnel et l'« environnement » dans lequel ces entreprises évoluent. Il s'agissait alors d'expliquer comment deux entreprises dont les formes organisationnelles étaient similaires dans leurs principes directeurs à la fin des années quatre-vingts ont évolué de manière différenciée.

Afin de répondre à ce questionnement nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous identifierons les formes organisationnelles différenciées de ces deux entreprises en relation avec le fonctionnement organisationnel concret qu'elles visent à résumer (I-). À partir de cette analyse, nous montrerons comment cette évolution de ces deux organisations repose sur la socialisation « négociée » par les membres de l'organisation - direction, salariés et syndicats -, cette socialisation se réalisant elle-même sous influence sociétale (II-).

## **1. DEUX FORMES ORGANISATIONNELLES DIFFÉRENCIÉES : « TAYLORIEN FORDIEN-INDUSTRIEL » POUR MERCURE, « FLEXIBLE SOCIAL-DOMESTIQUE » CHEZ HERMÈS**

2. Cette recherche a été réalisée dans le cadre d'une thèse en sociologie du travail menée sous la direction de Françoise Piotet, Laboratoire G. Friedmann, Paris I Panthéon Sorbonne-CNRS (Buscatto M., 2000). La mission des départements étudiés est de gérer les aspects technico-administratifs des dossiers confiés par les commerciaux et liés à la vente et au suivi auprès des clients des services offerts par l'entreprise.

3. « Les formes qu'affectent les groupes d'hommes unis pour vivre les uns à côté des autres, ou les uns pour les autres, ou les uns avec les autres, voilà donc le domaine de la sociologie » (Simmel G., 1918 : 172).

### **1.1. La forme organisationnelle, un concept au plus près du fonctionnement organisationnel concret**

L'organisation constitue un phénomène collectif défini autour de structures, de politiques, d'objectifs ou de règles formels. Elle suppose une action coordonnée et durable entre ses membres, cet impératif de coordination se jouant dans l'interaction quotidienne. Loin de se réduire aux structures formelles de l'organisation ou à un résumé de principes formels de gestion, le concept de forme organisationnelle vise donc à rendre compte de l'épaisseur sociale du fonctionnement organisationnel. La forme organisationnelle permet ainsi, à l'image de la forme sociale définie par Simmel, de caractériser les principes de coordination structurant le fonctionnement organisationnel<sup>3</sup>.



## 1.2. Deux formes organisationnelles définies autour de quatre dimensions structurantes

Dans le prolongement des définitions données par Linhart (1993), Houben et Ingham (1995) ou Zarifian (1993), la forme organisationnelle intègre toutes les dimensions possibles du fonctionnement organisationnel, de la situation de travail à la relation d'emploi. Quatre dimensions centrales apparaissent ainsi comme structurant ces formes organisationnelles, leur identification aboutissant à caractériser Hermès comme une organisation de type « flexible social-domestique » et Mercure comme une organisation de type « taylorien fordien-industriel ».

### 1.2.1. *Des degrés différenciés de division verticale du travail*

Mercure se caractérise par un fort niveau de division verticale du travail. On note par exemple dans le département technico-administratif observé le rôle prédominant joué par la structure hiérarchique dans les régulations instaurées entre acteurs. Les niveaux hiérarchiques sont relativement nombreux (deux encadrants de niveau N+1 et un encadrant de niveau N+2 pour dix-douze employés de niveau N; un directeur N+3 pour cinq-sept encadrants N+2; un directeur N+4 pour deux-trois N+3). Surtout les responsables hiérarchiques assurent un contrôle quotidien sur l'activité de leurs subordonnés, tant sur le respect des règles que sur la réalisation des objectifs. On note ainsi deux formes de solidarité collective structurées par un principe hiérarchique et opposant une majorité d'employés d'un côté, les encadrants/employés en voie de promotion d'un autre. Les encadrants/employés en voie de promotion se construisent autour d'une solidarité collective forte et spécifique : un objectif commun, la performance optimale du service exprimée en termes industriels; un échange constant sur la réalisation de cet objectif. Une majorité d'employés négocie constamment des formes collectives de coopération-résistance avec ces derniers. Il s'agit d'accords implicites, de tolérances, de pratiques clandestines ou de comportements de freinage visant aussi bien à réaliser le travail dans les temps impartis et selon les critères de qualité demandés qu'à limiter la charge de travail et les contraintes horaires. De plus, le niveau de centralisation reste élevé : c'est au plus haut niveau hiérarchique que sont définies les nombreuses règles et procédures qui structurent le travail quotidien des N, N+1 et N+2 et que sont prises les décisions les plus délicates (réponse à un client mécontent ou arbitrage sur les désaccords entre administratifs et commerciaux).

En revanche, Hermès se détache en partie des principes fayoliens d'organisation du travail. Ce détachement est illustré par un relatif décloisonnement

entre structures administratives et structures commerciales. Non seulement ces deux structures ont été alignées, mais surtout elles partagent différents objectifs comme les « engagements-délais »<sup>4</sup> ou travaillent sur des projets communs d'amélioration du service au client ou de développement de nouveaux produits. Un autre exemple est la relative décentralisation de l'organisation : le contrôle exercé par les directions sur les niveaux inférieurs est davantage défini autour de missions et d'objectifs que de procédures et de règles précises.

### 1.2.2. La division horizontale du travail, entre taylorisation et relatif décloisonnement

Le mode de division horizontale du travail chez Mercure est de type taylorien et s'organise autour de principes relevant de la rationalité<sup>5</sup> industrielle. Le travail d'une majorité d'employés est découpé en tâches précises à réaliser, tâches prédéfinies, sur des laps de temps courts et selon des procédures établies par des services fonctionnels annexes. Parallèlement, les objectifs de résultats individuels et collectifs relèvent de la rationalité industrielle<sup>6</sup> : un nombre minimal de dossiers réalisé dans un temps donné et sans erreurs de saisie. Quant à l'objectif de productivité, il est défini autour du rapport entre le nombre de personnes effectivement présentes et le nombre de dossiers gérés.

On note à nouveau chez Hermès un relatif décloisonnement de l'organisation du travail à travers notamment l'assouplissement de la séparation entre fonctionnels et opérationnels. Les employés travaillent de manière collective autour de la gestion complète de « dossiers-clients » et ce sur plusieurs mois. Le travail collectif se réalise essentiellement au niveau de la « table de travail » sous l'autorité officieuse d'un « employé-expert ». Une majorité d'employés et d'encadrants participent à l'amélioration des produits, des systèmes informatiques ou des procédures de gestion des dossiers. La rationalité dominante dans la gestion des dossiers-clients est la rationalité domestique à partir de laquelle s'articulent des principes relevant des rationalités industrielle et marchande. La référence aux cas passés, la gestion de dossiers dans les règles de l'art ou le respect d'une élite professionnelle bâtie sur l'expertise technique restent primordiales pour une majorité d'employés et d'encadrants.

### 1.2.3. Deux compromis sociaux : flexible ou fordien

Au compromis « flexible-social » d'Hermès s'oppose le compromis « fordien social » de Mercure. Chez Mercure, l'emploi est défini par tous comme un droit que l'employeur ne peut remettre en cause. Du côté de l'employeur, la responsabilité sociale est totale et indiscutée. L'employeur est tenu d'assurer un

4. Les expressions mises entre guillemets et en italiques sont des expressions employées par des salariés observés.

5. Dans le prolongement de la pensée de Weber, nous considérons que les acteurs peuvent mobiliser des rationalités différentes dans l'action : « La vie peut être rationalisée conformément à des points de vue finaux extrêmement divers et suivant des directions extrêmement différentes ». (Weber M., 1967, 80).

6. Afin de définir les rationalités sous-jacentes aux choix des acteurs, nous empruntons à Laurent Thévenot sa définition des « grandeurs » industrielle, domestique et marchande. La « grandeur industrielle » est centrée sur la prévision et la projection dans l'avenir. Elle s'accompagne des principes d'efficacité et de contrôle (notamment par la standardisation); la « grandeur domestique » repose sur la confiance et « fait clairement apparaître la relation entre ces trois aspects, entre une proximité qui spécifie, un précédent qui perdure et une autorité qui couvre »; la « grandeur marchande » implique la référence aux contraintes du marché et de la concurrence (Thévenot L., 1990, 357-358). Cependant, nous ne nous référons pas ici à la théorie générale de cet auteur sur les principes supérieurs de justification et de justice, sur les « grandeurs ». Elle impliquerait, ce que nous ne faisons pas, d'accéder aux motivations des acteurs, d'expliquer leurs comportements en référence systématique aux notions de justice, de reconnaître le caractère structurant de ces principes sur l'action des individus (cf. par exemple Gazier (1996) pour une discussion critique approfondie sur ce point).

niveau de confort, au travail et hors travail, de qualité afin de limiter au mieux la « nocivité » d'une organisation du travail taylorienne. Du côté de l'employé, l'effort de changement est associé à la politique classique de promotion et à des formations sur le tas traditionnelles. Cet effort est vécu comme l'obligation « choisie » par une minorité d'employés en voie de promotion et par les encadrants. En revanche, le compromis social prend chez Hermès la forme d'une protection volontaire de l'employeur contre les « aléas » économiques, notamment pour son engagement contre le chômage. En échange de l'engagement de l'employeur de ne pas licencier, les salariés considèrent « normal » de faire l'effort de changer de travail, de réaliser de nouvelles activités, de transformer les principes définissant ces activités. Mais l'engagement de ne pas licencier ne résume pas l'obligation de l'employeur. Celui-ci est également responsable de la manière dont est socialement gérée l'évolution du personnel et dont sont respectées ses contraintes privées (lieu de vie, temps de trajet, désirs personnels). On note enfin que le fait de changer reste vécu comme un effort, même si c'est devenu normal, et non comme une obligation inhérente au travail, conception minoritaire qui ne concerne que les employés en voie de promotion et les encadrants.

#### 1.2.4. La « psychologisation » de la gestion des ressources humaines

Les deux organisations sont traversées par un phénomène de « psychologisation » de gestion des ressources humaines, d'ancrage des pratiques de formation, de rémunération ou de mobilité dans une définition spécifique de la nature humaine. Chez Mercure, le phénomène de « psychologisation » des ressources humaines s'articule avec une définition taylorienne de l'organisation du travail<sup>7</sup>. En quelques mots, les pratiques de gestion de ressources humaines visent avant toute chose à permettre l'efficacité de l'organisation du travail, à assurer l'efficacité du « facteur humain » en relation avec une définition « scientifique » d'une organisation idéale. En effet, une fois développés les objectifs à atteindre - productivité, taux d'erreurs, temps de travail... - et les règles, principes et procédures devant permettre de les atteindre, il s'agit d'inciter le personnel à réaliser ces objectifs et à respecter ces règles, principes et procédures. Le personnel - défini par une « nature » *a priori* « récalcitrante » ou « intéressée » et par des motivations et des capacités variées - doit être géré en conséquence : mesures coercitives pour éviter les « dérapages » (suivi quotidien du travail, contrôle précis des tâches réalisées, sanctions en cas d'erreurs) ; incitations positives pour motiver l'effort (rémunération, compliments, bonne ambiance ou statut social). Chez Hermès, cette conception « psychologue » de la gestion des ressources humaines est associée à des principes organisationnels

7. On retrouve la distinction théorique opérée entre école des relations humaines et école socio-technique dont nous empruntons à Mateo Alaluf sa discussion critique (Alaluf 1986: 53).

de type « développement social ». Tout en s'appuyant sur une vision « psychologue » de l'être humain (être aux désirs complexes, aux capacités propres, aux possibilités naturelles qu'il s'agit de motiver), l'idée est que l'efficacité de l'organisation dépend de la qualité de l'implication du personnel tant dans l'atteinte d'objectifs existants que dans l'adaptation, voire la transformation, de ces objectifs aux nouvelles demandes de l'environnement. Les mots d'ordre relèvent de « *l'implication* », du « *bien-être* », de « *l'adhésion* » des salariés.

La forme organisationnelle résume donc le fonctionnement « concret » de ces deux organisations selon quatre dimensions. Cependant, comme tout idéal-type<sup>8</sup>, la forme organisationnelle oblige à forcer le trait sur l'opposition entre ces deux sociétés. Elle ne rend pas compte des éléments partagés par ces deux sociétés tels la « psychologisation » de la gestion des ressources humaines, les politiques des avantages sociaux ou les objectifs de suivi des délais. Le concept de forme organisationnelle ne permet pas non plus de saisir les nuances, les tensions, les conflits, les ébréchures qui traversent chaque organisation. Chez Mercure, deux populations s'opposent quotidiennement autour de la définition des normes de productivité, de la construction sociale du client ou des critères de promotion. Chez Hermès, l'employeur se doit de protéger la vie privée des salariés en échange d'un effort de changement par les salariés. Le non-respect de ce principe par la direction se traduit le plus souvent par des conflits visibles (mini-débrayages ou tracts syndicaux virulents). La forme organisationnelle n'incarne pas, enfin, un principe directeur explicite : elle n'est pas vécue par les acteurs comme telle mais est reconstruite *a posteriori* par le chercheur à la lumière des nombreux fragments de pratiques qui contribuent à la constituer. C'est ici que les observations quotidiennes réalisées en situation de travail sur l'année 1997, les discours recueillis lors d'entretiens approfondis auprès des salariés, la lecture de documents formels (journaux, tracts ou dispositifs de gestion) ont largement nourri l'identification des quatre dimensions décrites, loin des seules structures formelles, des discours officiels ou des critiques syndicales officielles.

Le concept de forme organisationnelle prend alors tout son sens dans une réflexion sur les mécanismes explicatifs de l'évolution organisationnelle de ces deux entreprises. Il permet en effet de saisir l'évolution différenciée de Mercure et d'Hermès dans ses nombreuses dimensions, et ce de manière systématique et structurée. Il constitue, par ailleurs, une charnière conceptuelle entre fonctionnement interne et dimensions sociétales dans la mesure où il rend compte du fonctionnement organisationnel dans sa globalité.

8. « On obtient un idéal-type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés isolément, diffus et discrets, que l'on trouve tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un tableau de pensée homogène. On ne trouvera nulle part empiriquement un pareil tableau dans sa pureté conceptuelle : il est une utopie. Le travail historique aura pour tâche de déterminer dans chaque cas particulier combien la réalité se rapproche ou s'écarte de ce tableau idéal ». (Weber, 1904: 181).

## 2. L'ÉVOLUTION ORGANISATIONNELLE, AU CROISEMENT DE LA SOCIALISATION ET DES DIMENSIONS SOCIÉTALES

Comment expliquer que, sur une dizaine d'années, se développent deux formes organisationnelles divergentes alors même que la forme organisationnelle d'« origine » était pour les deux organisations de type « taylorien fordien-industriel » ? Du fait de la construction de l'analyse comparative, différentes hypothèses s'évanouissent : similarités formelles et sociétales obligent à tourner le regard vers l'épaisseur sociale du fonctionnement organisationnel, vers les milliers d'interactions à l'œuvre entre acteurs aux rationalités divergentes - direction, employés, encadrants, syndicats. Mais ces constructions locales ne prennent sens qu'en articulation avec les dimensions sociétales (Maurice et alii, 1982) qui participent à les orienter et qu'elles orientent en retour. « *L'organisation n'est pas une île* »<sup>9</sup>. Ces constructions locales se réalisent sous contrainte externe qui influence à la fois les choix possibles des acteurs et les effets de ces choix sur le fonctionnement organisationnel. C'est donc dans l'articulation entre socialisation organisationnelle et dimensions sociétales que se joue la complexité des interactions entre acteurs.

### 2.1. La socialisation organisationnelle au coeur de l'évolution organisationnelle

La socialisation organisationnelle oriente la définition des enjeux et des réponses possibles, l'interprétation des stratégies des uns et des autres, les modalités de négociation entre acteurs, les compromis acceptables... Différents éléments semblent ainsi avoir influencé les stratégies adoptées par les différents acteurs et les effets de ces stratégies sur l'évolution des formes organisationnelles d'Hermès et de Mercure. La transformation organisationnelle d'Hermès s'est appuyée sur un « bricolage »<sup>10</sup> négocié collectivement assurant le passage progressif et itératif de la forme organisationnelle d'origine à une forme organisationnelle recomposée. La reproduction organisationnelle observée chez Mercure tient en partie à l'ancrage des réformes de la direction dans les logiques conflictuelles passées, annulant largement les effets novateurs des transformations instaurées.

Prenons l'exemple du compromis social de type fordien qui caractérisait les deux organisations dans les années quatre-vingts. La constitution de ces deux entreprises en marchés internes du travail structurés et stables alliés à la présence de syndicats d'opposition dominants et forts a largement contraint les choix des directions en termes de gestion du personnel. Toute décision radicale de gestion des ressources humaines (licenciements, précarisation du personnel

9. Expression empruntée par P. Bernoux et Y.F. Livian à Hakansson et Snehota à propos de l'entreprise et que nous ouvrons à toute organisation (association, administration, entreprise) (Bernoux, Livian, 1999: 188).

10. Nous empruntons à Robert Boyer et André Orléan deux des cinq processus identifiés pour expliquer la transformation d'une convention salariale A à une convention salariale B. (Boyer, Orléan, 1991).

existant, sous-traitance d'une partie de l'activité), en dehors d'une faillite ou de pertes financières notables (ce qui n'était pas le cas), avait toutes les chances d'aboutir à des conflits sociaux durs qui auraient bloqué les réformes, discrédité les directions et nuï à l'image sociale de l'entreprise à l'extérieur. Les avantages sociaux existants, la politique salariale passée ou la protection de la « *vie privée* » étaient autant d'acquis sociaux dont la remise en cause était potentiellement conflictuelle. Ces éléments ne soumettaient pas les directions au *statu quo* mais les incitaient à penser toute réforme en relation avec les stratégies possibles des acteurs au regard des accords existants.

La direction de Mercure a de fait inscrit une majorité des réformes à l'intérieur de ce compromis social, négociant toute modification du statut des individus au regard des règles existantes. Parce que ce compromis social était largement institué, syndicats comme salariés ont tendu à interpréter les tentatives de la direction d'en sortir comme autant de menaces à contrecarrer (ce qu'illustrent aussi bien les refus systématiques de surcharge de travail par les employés que la virulence des tracts syndicaux dénonçant le caractère insidieux des tentatives de réformes organisationnelles sans augmentation des effectifs...).

Afin d'éviter les conflits syndicaux « sauvages » tout en transformant le compromis social passé (en y introduisant l'effort de changement pour tous), la direction d'Hermès a inscrit la redéfinition de l'obligation de changement de l'employé autour d'une double stratégie : la redéfinition progressive du rôle des syndicats (de l'opposition à la négociation) et la construction d'un « prix » au maintien du compromis social existant (avantages sociaux, protection de la vie privée, structures de mobilité). Cette redéfinition n'a elle-même pris son sens que parce qu'elle s'est appuyée sur une évolution du marché du travail spécifique (le chômage des populations âgées et peu qualifiées) qui rendait possible l'acceptation de l'effort par la population existante. La direction d'Hermès a donc bâti le nouveau compromis social en redéfinissant une des composantes de ce compromis et non en le révolutionnant dans ses différentes dimensions, et ce en développant de nombreuses actions, en mobilisant une rhétorique active et en s'appuyant sur l'internalisation d'un enjeu externe, le chômage.

On voit ici apparaître un point essentiel de la définition de la socialisation organisationnelle : elle ne se limite pas à des normes cognitives intériorisées et peut représenter, du point de vue des acteurs, des compromis contraints, des accords aux vertus stratégiques ou des cadres « naturels » d'action. Elle est le fruit de négociations réalisées entre les membres de l'organisation aux différents moments de la vie organisationnelle : dans l'activité de production et dans la gestion des ressources humaines; dans les situations formelles et informelles; dans l'interaction quotidienne et dans les négociations collectives. Englobant l'ensemble des comportements partagés par les membres d'une organisation -

direction, employés, encadrants, syndicats - la socialisation organisationnelle rend compte d'un fonctionnement collectif au-delà de la diversité des situations individuelles.

## 2.2. La socialisation organisationnelle sous influence sociétale

Les cas d'Hermès et de Mercure confirment également l'influence des dimensions sociétales sur les comportements des membres de l'organisation. Nous nous écartons donc d'une vision purement relativiste du changement telle qu'elle est par exemple définie par Latour et Callon à travers la sociologie de la traduction (Latour B., 1989 ; Callon, 1986). Les pressions de l'environnement, en orientant les définitions possibles de la situation et des réponses pertinentes, exercent une contrainte « réelle » sur les acteurs. Mais le sens de cette influence sur l'évolution des formes organisationnelles reste largement dépendant de la socialisation qui l'accompagne. En effet, cette dernière oriente la manière dont les acteurs utilisent, lisent, interprètent, occultent, répondent aux divers « signaux » de l'environnement telles les demandes des clients ou des commerciaux, les informations sur les autres entreprises, la main d'œuvre disponible ou l'évolution de la réglementation du travail. Nous avons ainsi repéré six dimensions sociétales pertinentes pour comprendre l'évolution des formes organisationnelles de ces deux entreprises : formes de la concurrence, intervention de l'État, structuration professionnelle de secteur d'activité, croyances sociétales, marché du travail et choix technologiques disponibles.

Nous discuterons ici l'exemple des formes de la concurrence. La décision d'engager des réformes autour du service au client par les directions des deux entreprises apparaît influencée par l'évolution des formes de la concurrence dans leur secteur d'activité. La concurrence s'intensifie et se joue sur de nouveaux paramètres : rapidité, coût, rendement, diversification et souplesse des produits, qualité relationnelle... Or, les directions des deux entreprises observées décident, dès la fin des années quatre-vingts, des réformes technologiques, organisationnelles et économiques *a priori* similaires qui visent à mettre le service au client au cœur du fonctionnement organisationnel. On pourrait conclure à la relation étroite entre formes de la concurrence et formes organisationnelles. Mais cette relation n'est que partielle. D'une part, elle ne porte que sur les stratégies des directions, et non sur les stratégies des autres acteurs qui participent à construire une forme organisationnelle. Les syndicats majeurs de Mercure considèrent que la contrainte commerciale est certes une réalité mais relève de la responsabilité principale des directions et, plus largement de l'État, en relation avec son origine publique (Mercure a été privatisée en 1994, le dirigeant actuel

a été nommé par l'État). Le travail de la plupart des employés s'appuie sur une construction stéréotypée et abstraite du client qui nie sa singularité : il s'agit de « formater » le client, de le faire rentrer dans les cases de l'ordinateur. Chez Hermès, les syndicats majeurs ont, dès les années quatre-vingt-dix, considéré que la contrainte commerciale non seulement était une menace réelle pour la survie de l'entreprise mais justifiait les décisions prises par la direction. Dans leur activité quotidienne, les salariés ont intégré des critères de la rationalité marchande aboutissant à une construction sociale du client comme un être volatil qu'il s'agit de satisfaire dans le temps.

D'autre part, même lorsque les stratégies adoptées par les directions sont identiques, le sens qui leur est donné par ces mêmes directions dans le temps n'est pas toujours le même et se trouve médiatisé par d'autres influences. Les choix technologiques sont différents : informatique centralisée pour Mercure, informatique distribuée pour Hermès. Les réformes organisationnelles formelles restent partielles chez Mercure (double spécialisation technique et commerciale) alors que l'alignement des services technico-administratifs sur les réseaux commerciaux est achevé chez Hermès. La direction d'Hermès met l'accent sur la sélection des clients alors que celle de Mercure mise davantage sur la croissance du chiffre d'affaires. Comme l'évoque Charles Perrow dès 1961, nous devons dépasser la seule analyse des buts officiels (tel le service au client) et analyser les buts opérationnels, traduction concrète de ces buts officiels et dont les possibilités de définition sont nombreuses et varient en fonction des jeux entre les membres de la direction<sup>11</sup>.

Pour conclure, non seulement l'évolution des formes de la concurrence n'implique pas une transformation parallèle des formes organisationnelles - le *statu quo*, tel celui de Mercure, est une possibilité avérée au moins sur une période de 10 ans - mais le sens de cette transformation n'est pas *a priori* unique. On peut imaginer, en fonction des dimensions sociétales et de la socialisation organisationnelle, le développement de formes organisationnelles diverses ou de plusieurs variantes d'une même forme organisationnelle. Une telle hypothèse serait à explorer en posant la même question dans des secteurs d'activité et/ou des pays différents à l'image de travaux de Michael Burawoy sur les régimes productifs (Burawoy, 1985) ou de Robert Boyer sur le système productif (Boyer, 1993).

11. « *If profit-making is an overriding goal of an organization, many operative decisions must still be made which will shape its character* », (Perrow, 1961: 863).



## CONCLUSION

L'évolution organisationnelle divergente de ces deux entreprises repose sur une socialisation spécifique « négociée » par les membres de chaque organisation - direction, employés, encadrants, syndicats. L'évolution organisationnelle apparaît ainsi comme le fruit de compromis fragiles établis par les acteurs locaux au croisement d'un ensemble de règles, d'actions locales, d'innovations managériales, de stratégies syndicales et de discours. Elle reste imprévisible dans la mesure où les rapports d'interdépendance entre les membres de l'organisation rendent le fonctionnement organisationnel incontrôlable même pour les acteurs les mieux placés dans le système. « *Le caractère incontrôlable du jeu provient de leur dépendance réciproque en tant que joueurs, et des tensions et conflits inhérents à cette interpénétration, alors que chacun est tenté d'interpréter le jeu comme ayant une existence autonome, comme étant une sorte de "sur-personne"* » (Elias, 1991: 106).

Par ailleurs, la socialisation organisationnelle est également soumise à une forte influence sociétale. Dès lors, à l'image des conclusions de Michael Burawoy dans son travail sur l'évolution des régimes de production dans les sociétés capitalistes, l'évolution organisationnelle ne peut être expliquée par des théories déterministes (Burawoy, 1985). En effet, l'incertitude contextuelle rend impossible toute anticipation planifiée par les acteurs. Privatisation du secteur, renforcement du chômage ou transformation des formes de la concurrence sont autant d'éléments qui ont évolué de manière imprévisible du point de vue des membres d'Hermès et de Mercure, même les mieux informés.

Mais privilégier les constructions locales dans l'analyse finale du fonctionnement organisationnel oblige à repenser le débat traditionnel de la sociologie du travail opposant domination et autonomie. Doit-on, comme Courpasson, opposer deux formes de domination, « douce » chez Hermès, « dure » pour Mercure (Courpasson, 1997), ou peut-on parler d'une relative autonomie des acteurs, de discrétion, comme le font aujourd'hui Maggi, Masino et de Terssac (Maggi, Masino, de Terssac, 1998) ? La direction apparaît certes comme un acteur prédominant dans la construction de la socialisation organisationnelle, et ce à plusieurs titres. Du fait de sa capacité à édicter des règles de contrôle - choix des systèmes technologiques, des objectifs de gestion, des stratégies-produits ou des réformes organisationnelles - la direction contraint les possibilités de régulation conjointe. De par leur accès privilégié aux informations relatives aux nouvelles technologies, aux modèles managériaux ou aux outils de gestion des ressources humaines disponibles, les dirigeants apparaissent dans une situation favorable face aux syndicats ou aux salariés. Ou encore, la maîtrise du pouvoir de sanction, notamment dans un contexte de fort chômage, fait de la relation d'emploi une relation fondamentalement subordonnée.

Mais ce pouvoir asymétrique de la direction sur les autres acteurs est doublement limité. D'un côté, les dirigeants évoluent eux-mêmes en système contraint du fait du système social dans lequel s'inscrit l'organisation. L'évolution des formes de la concurrence, l'intervention étatique ou l'évolution de la main d'œuvre influencent les possibilités de choix et leur interprétation. Même si l'organisation participe à son tour à construire ces dimensions sociétales, elle reste un acteur largement contraint. D'un autre côté, le pouvoir asymétrique des dirigeants n'exclut pas les possibilités de jeu des autres acteurs, jusqu'à annuler les effets des réformes engagées comme chez Mercure. Même dans un contexte de fort chômage, les syndicats d'Hermès et de Mercure possédaient un puissant pouvoir de mobilisation qui a garanti la perpétuation de marchés internes du travail stables et de politiques sociales avantageuses et respectueuses de la vie privée. Les salariés ont développé de nombreuses stratégies qui démontrent leur capacité à interpréter, à refuser, à contourner les règles de contrôle. Les employés de Mercure privilégient les stratégies de résistance à l'introduction de tout critère relevant de rationalités autres que la rationalité industrielle. Les employés et encadrants d'Hermès ont redéfini leur activité de travail autour de la rationalité domestique, occultant toutes les évolutions qui s'en éloigneraient.

Dès lors, loin de disserter sur une nature humaine dominée ou libre, nous préférons centrer notre regard sur les nombreuses variantes des jeux entre acteurs, entre contrainte et autonomie, entre fonctionnement interne et contraintes externes.

## Références bibliographiques

- Alaluf M. (1986), *Le temps du labeur. Formation, emploi et qualification en sociologie du travail*, Bruxelles, Université de Bruxelles.
- Bernoux P., Livian F.Y. (1999), « L'entreprise est-elle toujours une institution ? », *Sociologie du travail*, n°41, pp. 179-194.
- Boyer R. (1993), « Comment émerge un nouveau système productif ? » in Durand J.P. (dir.), *Vers un nouveau modèle productif ?*, Paris, Syros, pp. 32-92.
- Boyer R., Orléan A. (1991), « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. D'Henry Ford au fordisme », *Revue économique*, n°2, pp. 233-269.
- Burawoy M. (1985), *The Politics of Production. Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, London, Verso.
- Buscatto M. (2000), *L'évolution organisationnelle, un « ordre asymétrique négocié » sous influence sociétale. Analyse comparative de deux sociétés privées de services*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris I - Panthéon Sorbonne.

- Callon M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *Année Sociologique*, 36, pp. 169-208.
- Courpasson D. (1997), « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 39-61.
- Elias N. (1991, 1970), *Qu'est-ce que la sociologie ?*, Paris, Éditions de l'Aube.
- Gazier B. (1996), « Justice, calcul et convention à propos de De la Justification de L. Boltanski et L. Thévenot », *Sociologie du travail*, 4, pp. 597-605.
- Goffman E. (1991, 1974), *Les cadres de l'expérience*, Paris, Minuit.
- Houben H., Ingham M. (1995), « Par quel système remplacer le fordisme ? », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, pp. 83-96.
- Latour B. (1989), *La science en action*, Paris, La Découverte.
- Linhart D. (1993), « À propos du post-taylorisme », *Sociologie du travail*, n°1, pp. 63-74.
- Maggi B., Masino G, Terssac G. de (1998), « Decision levels, autonomy and discretion », *XIV World Congress of Sociology, Research Committee 30 (Sociology of Work)*, July 26th - August 1st 1998, Montréal, Canada, 20 pages.
- Maurice M., Sellier F., Silvestre J.J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne : essai d'approche sociétale*, Paris, PUF.
- Perrow C. (1961), « The Analysis of Goals in Complex Organizations », *American Sociological Review*, vol. 26, n°6, december, pp. 854-866.
- Simmel G. (1981), *Sociologie et épistémologie*, Paris, PUF.
- Strauss A. (1992), *La Trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*, Paris, L'Harmattan.
- Thévenot L. (1990), « Les entreprises entre plusieurs formes de coordination », in Reynaud J.D. (ed.), *Les systèmes de relations professionnelles : examen critique d'une théorie*, Paris, CNRS, pp. 347-371.
- Weber M. (1967), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- Weber M. (1904), « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociale », in Weber M. (1965, 1951), *Essai sur la théorie de la science*, Paris, Plon, pp. 119-213.
- Zarifian Ph. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme coopératrice*, Paris, L'Harmattan.



## *Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom*

*Alain Vas\**

### **INTRODUCTION**

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises actuellement subit des bouleversements majeurs (dérégulation, explosion de la concurrence, mondialisation, innovations technologiques,...) qui poussent celles-ci à s'interroger sur leurs modes de gestion et d'organisation. Comprendre les implications des changements organisationnels opérés par de nombreuses entreprises semble devenir une question clé de survie. Des études récentes traitant d'un grand nombre de théories sur le changement (Van de Ven, Poole, 1995) et passant en revue plusieurs études empiriques (Barnett, Carroll, 1995) mettent d'ailleurs en exergue le besoin de plus de travaux dans ce domaine.

### **CADRE THÉORIQUE**

#### **1. Le changement organisationnel dans la littérature**

Les perspectives théoriques qui se sont attachées à définir les phénomènes organisationnels reposent sur des hypothèses apparemment opposées quant à la conception même de l'organisation. Pour les uns, l'entreprise est considérée

\*. *Alain Vas*, Assistant à l'Université Catholique de Louvain, Unité de Stratégie d'Entreprise de l'Institut d'Administration et de Gestion, Louvain-La-Neuve, Belgique.

comme une organisation caractérisée par des phénomènes d'inertie (Boeker, 1989; Hannan, Freeman, 1984; Kimberly, 1979) et pour d'autres (Johnson, 1987; Starbuck, 1965) par des phénomènes d'adaptation voulus par les gestionnaires ou imposés par l'environnement.

Un premier courant considère l'environnement comme le moteur d'un processus de sélection des formes organisationnelles. Les organisations doivent s'adapter, trouver leur niche ou disparaître. L'écologie des populations (Hannan, Freeman, 1984) est une des théories les plus représentatives de ce courant.

Un second courant met en exergue le rôle proactif des gestionnaires comme moteur de changement au sein de l'organisation. Cette perspective repose sur la théorie du choix stratégique (Child, 1972) où le rôle des membres clés de l'organisation devient essentiel puisqu'ils surveillent les changements environnementaux afin d'adapter au mieux leurs stratégies (Chaffee, 1985; Tichy, Ulrich, 1984; Andrews, 1971).

Ces différentes théories mettent en évidence la volonté managériale d'adapter les ressources et la structure de l'organisation aux contraintes et opportunités de l'environnement. Plus récemment, des chercheurs se sont d'ailleurs interrogés sur les relations existant entre les courants « déterministes » et « volontaristes », examinant l'interaction entre le contexte environnemental et l'action managériale (Van de Ven, Poole, 1995; Pettigrew, 1985; Hrebiniak, Joyce, 1985).

Les théories classiques sur le changement opposent également deux natures du changement au sein des organisations. On parlera de changement radical (Tushman, Romanelli, 1985) ou incrémental (Pettigrew, 1985; Quinn, 1980), révolutionnaire ou évolutionnaire, de premier ou deuxième ordre (Watzlawik et alii, 1978), « piecemeal » ou « quantum »<sup>1</sup>. Plus généralement, on oppose la conception darwinienne, qui présente l'évolution comme une succession de petites mutations graduelles, à la conception « punctuationniste » (Eldredge, Gould, 1972; Tushman, Romanelli, 1985) qui considère l'évolution comme une longue période d'équilibre ponctuée par de courtes périodes de changement radical. La théorie « punctuationniste » ou dite de *l'équilibre ponctué*<sup>2</sup> a émergé dans un grand nombre de disciplines de sciences sociales et physiques. Gersick (1991) a d'ailleurs étudié ce modèle dans six domaines différents afin de déceler les régularités dans la façon dont les systèmes évoluent et se transforment. Inspirés de ce courant, Tushman et Romanelli (1985:171) décrivent le processus d'évolution des organisations comme un processus alternant de longues périodes appelées *périodes de convergence* durant lesquelles le changement est limité à des ajustements et des périodes peu fréquentes et courtes de changements radicaux, profonds, révolutionnaires appelés *réorientations ou re-création*. Pour eux, la réorientation stratégique se marque par de nouveaux choix managériaux qui portent sur les croyances et valeurs de base des employés, sur les

1. Miller et Friesen (1980) définissent « quantum » comme un changement « quantique » c'est-à-dire qui implique des modifications profondes de la structure organisationnelle, dans un intervalle de temps réduit. Ils opposent cette notion à celle de « piecemeal », c'est-à-dire un changement graduel, pas à pas, d'ajustement de la structure.

2. Gersick définit le paradigme de l'équilibre ponctué comme suit : Les systèmes évoluent à travers une alternance de périodes d'équilibre, durant lesquelles leurs structures sous-jacentes persistent et permettent uniquement des changements incrémentaux et des périodes de révolution durant lesquelles leurs structures profondes sont fondamentalement altérées (1991).

produits, marchés et technologies, sur la répartition du pouvoir, la structure de l'organisation, le type, la nature et l'étendue des systèmes de contrôle (Tushman, Romanelli, 1985: 176). Plusieurs recherches empiriques appuient cette thèse du changement ponctué dans de nombreux domaines (Kelly, Amburgey, 1991).

L'intérêt du modèle de l'équilibre ponctué est de réconcilier la vision adaptative et inflexible de l'évolution des organisations en intégrant les perspectives de changement volontaire et déterministe. De même, l'alternance de longues périodes de convergence propices à des ajustements incrémentaux et de courtes périodes de changements radicaux issues de choix managériaux, permet de réconcilier les conceptions incrémentales et radicales du changement organisationnel.

Ce rapide parcours de la littérature met en évidence la diversité et le nombre de travaux qui traitent du changement organisationnel. Notre propos se focalisera sur l'étude du changement organisationnel à la lumière de la théorie de l'équilibre ponctué. En effet, selon Romanelli et Tushman (1994: 1160), des études sont nécessaires pour mieux comprendre les processus de changement révolutionnaire, non plus au niveau d'une industrie, mais au niveau de l'organisation et même des sous-unités de l'organisation afin de tester les implications complètes du modèle.

## 2. Le pilotage du changement organisationnel

L'intervention des individus dans le changement organisationnel semble nécessaire pour adapter l'organisation à son environnement. Le rôle du CEO prend une dimension essentielle pour engager le processus de changement et ainsi contrer l'inertie qui semble caractériser l'organisation. Plusieurs auteurs (Kanter, 1983; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1990) relèvent l'importance d'un leader emblématique, charismatique, qui symbolise la volonté de changement. Son rôle est de marquer la volonté de changer en diffusant au sein de l'organisation une nouvelle vision des choses. La littérature s'est d'ailleurs beaucoup intéressée aux qualités requises pour piloter des programmes de changement au sein des organisations.

Reitter (1991) résume les principales caractéristiques des « transformational leaders » mis en évidence par les travaux de Burns (1978) et surtout de Tichy et Devanna (1986). Selon ces auteurs, les « transformational leaders » se définissent eux-mêmes comme agent de changement, ils sont courageux, à la fois intellectuellement et affectivement, croient en la capacité des hommes d'assumer des responsabilités et savent animer une organisation. Ils réfléchissent en termes de valeurs et sont capables d'articuler celles-ci et de les faire partager par leurs

3. CEO est l'abréviation de Chief Executive Officer, ce qui signifie Directeur Général.

collaborateurs. Ils comprennent leurs erreurs et en tirent des leçons, savent gérer la complexité, l'ambiguïté et l'incertitude. Ce sont des visionnaires, capables de parler du futur et de le rendre imagé (Reitter, 1991: 39).

Dans une perspective plus large, Wiersema et Bantel (1992) ont étudié le lien qui pourrait exister entre les caractéristiques démographiques de l'équipe dirigeante et les changements stratégiques menés dans les organisations. Ils suggèrent dans leurs conclusions que des équipes dirigeantes d'âge jeune (en moyenne), ayant peu d'ancienneté dans l'entreprise, un bagage intellectuel élevé (niveau d'études) et présentant une forte hétérogénéité en termes de spécialisation scolaire, facilitent le changement stratégique des entreprises.

En résumé, il semble bien que l'équipe dirigeante et les contextes dans lesquels elle évolue, jouent un rôle déterminant dans le pilotage du changement.

## OBJET DE LA RECHERCHE

L'objet de notre étude consiste à mieux comprendre le pilotage du changement durant les périodes de changement révolutionnaire au sein d'une grande organisation. Notre choix de terrain d'analyse s'est porté sur Belgacom, l'opérateur belge de télécommunications. En effet, le terrain nous semble tout à fait approprié pour mener une étude sur le changement organisationnel « ponctué », étant donné les transformations radicales, révolutionnaires, menées au sein de l'entreprise depuis 1995, après 60 ans de monopole public. Plus particulièrement, nous nous sommes focalisés, dans le cadre de cette étude exploratoire, sur l'analyse d'un vaste projet de changement enclenché en mai 1995, baptisé TURBO (Transforming, Upgrading, Responsabilising, Belgacom's Organization).

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le principal objectif de notre recherche exploratoire est avant tout descriptif, avec la possibilité de proposer une première série d'explications. Notre recherche se base sur l'inférence descriptive<sup>4</sup> qui n'exclut pas le rôle de l'interprétation du chercheur pour générer une théorie. Au contraire, l'interprétation joue un rôle intégrateur et permet une meilleure compréhension du phénomène étudié. Nous avons tenté de mettre à jour des régularités dans le processus de changement étudié. Nous avons donc opté pour une démarche abductive<sup>5</sup>, basée sur l'étude qualitative d'un cas en profondeur (Strauss, Corbin, 1990; Yin, 1989). Le dispositif de recherche basé sur l'étude de cas est particulièrement

4. King et al. (1994: 34), expliquent certains aspects essentiels de la description scientifique: « *En quoi consiste l'inférence : une partie de la tâche est d'inférer des informations portant sur des faits non observés à partir de faits que nous avons observés. Un autre aspect consiste à distinguer ce qui est systématique dans les faits observés de ce qui est non systématique* ».

5. « *Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjonctures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* », (Koenig, 1993: 7).



recommandé lorsque l'on aborde des champs d'étude complexes, où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration du processus de compréhension (Yin, 1989; Van Maanen, 1983; Eisenhardt, 1989). Notre choix méthodologique s'est inspiré de la « théorie fondée »<sup>6</sup> qui ouvre la voie à de nouvelles explications et de nouvelles perspectives qui « s'ajustent » dans le sens où elles dérivent des catégories utilisées par les acteurs eux-mêmes.

Les données empiriques ont été collectées essentiellement à partir d'interviews semi-structurées auprès de l'ensemble de l'équipe dirigeante de Belgacom<sup>7</sup>, de documents internes et d'archives de la société, afin d'opérer une triangulation des sources d'informations disponibles. Tout d'abord, nous avons récolté un ensemble de documentation concernant le projet TURBO. Ensuite, nous avons interviewé l'ensemble des membres du groupe dirigeant de Belgacom (25 interviews semi-structurées). Enfin, nous avons traité cette information en nous inspirant des techniques d'analyses de données qualitatives proposées par Miles et Huberman (1991). Nous avons clôturé notre démarche de recherche par une rencontre avec plusieurs membres de l'équipe dirigeante, dont le CEO de Belgacom, pour valider nos résultats. Nous nous sommes focalisés, dans le cadre de cette étude exploratoire, exclusivement sur les membres du top management car ils constituaient des informants-clés étant donné le caractère top-down du changement étudié.

## LE CHANTIER DE RECHERCHE

### 1. Bref historique de Belgacom

En 1930, l'État belge décide de créer une Administration Publique responsable des télégraphes et téléphones : La Régie Publique des Téléphones (RTT). Après 60 ans de situation monopolistique, une loi de 1991 transforme la RTT en une entreprise publique autonome. L'objectif de cette réforme vise à revitaliser l'entreprise en lui accordant plus d'autonomie de gestion, tout en maintenant une distinction entre les missions de services publics et les activités ouvertes à la concurrence. Cette loi de 1991 officialise le changement de nom de la RTT qui devient Belgacom. Désormais la gestion journalière de Belgacom ne relève plus du ministre dont les activités de tutelle sont réduites au minimum. Une loi du 12 décembre 1994 modifiera, à nouveau, le statut légal de Belgacom pour la transformer en une société anonyme de droit public. Cette transformation s'accompagne d'un contrat de gestion, entre l'état et la direction de l'entreprise, qui fixe de nouvelles missions et des objectifs à la société. Le 14 décembre 1995,

6. La «grounded theory» de Glaser et Strauss, 1967.

7. Ces entretiens ont été réalisés en 1998 et constituaient la phase exploratoire de notre recherche. Depuis 1998, ils ont fait l'objet de nombreux apports complémentaires, qui enrichissent fortement les premières pistes de réflexion lancées dans cet article. Notre recherche, toujours en cours au sein de Belgacom, s'inscrit résolument dans une approche longitudinale du changement.

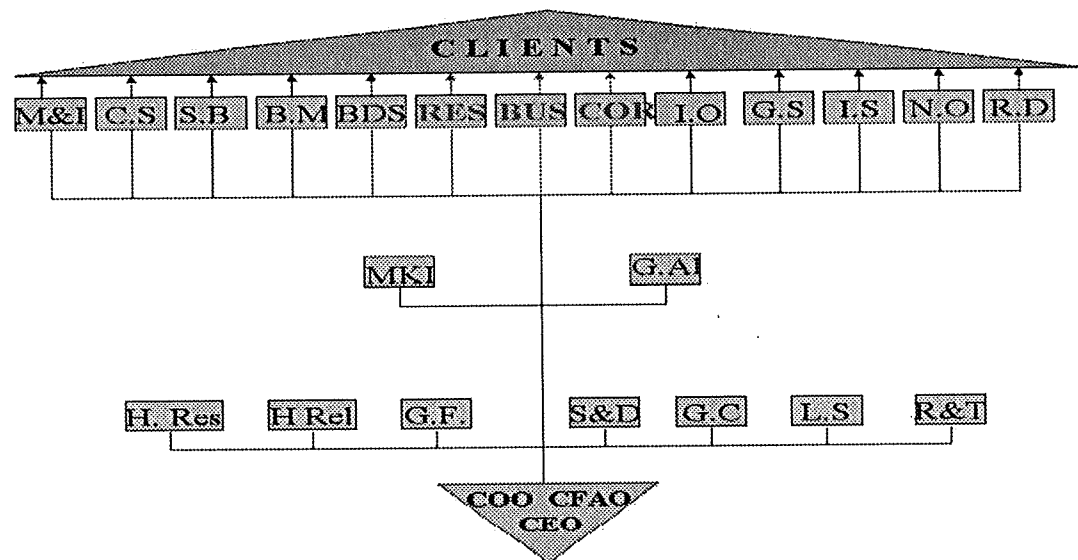
un nouveau changement majeur touche l'entreprise puisque le gouvernement belge choisit trois partenaires étrangers pour réaliser une « Consolidation stratégique » de Belgacom. Le Consortium composé d'Améritech, de Tele Danmark et de Singapore Telecom, entre dans le capital de Belgacom à 50 % moins une voix. Dès le premier janvier 1996, un vaste programme de changement, baptisé TURBO, est mis en œuvre. Il est marqué par la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle orientée clients. Cette réorganisation structurelle s'accompagne d'un vaste programme de reconversion (6800 personnes) et de mise à la préretraite (6300 personnes) baptisé PTS (People, Team, Skills) qui s'étalera sur 18 mois.

Alors que d'autres opérateurs ont connu l'autonomie dans les années quatre-vingts, la RTT devra attendre 1992. Ce retard par rapport à ces concurrents potentiels, dans une politique de libéralisation des marchés de télécommunications, sera un des éléments qui poussera Belgacom à déclencher les plans TURBO et PTS, d'une ampleur considérable en une période de temps très courte.

## **2. TURBO : un changement de structure radical**

Jusque 1995, la structure de Belgacom était une structure bureaucratique héritée de la RTT. L'entreprise était divisée en plusieurs circonscriptions qui avaient le contrôle total de leur zone géographique et qui étaient dirigées par des directeurs de circonscriptions. Ces directeurs géraient aussi bien les aspects techniques, marketing, financiers, commerciaux, de services après vente... et dépendaient directement de l'administrateur délégué. Il y avait donc à la fois une grande autonomie des différentes circonscriptions et une forte centralisation des pouvoirs autour des directeurs de circonscription. Une des phases importante du plan TURBO a été la réorganisation et le remaniement de la structure organisationnelle. Le 1er janvier 1996, une nouvelle structure est présentée aux membres de l'organisation, qui se veut orientée client. Pour ce faire, trois divisions clients (Résidentiel RES, Business BUS, Corporate COR) sont créées afin de proposer des services adaptés aux différents types de clientèle. Une multitude d'autres divisions viendront en support des trois divisions clients. La volonté du top management d'orienter résolument toute l'organisation vers les clients se marque symboliquement par la présentation d'un nouvel organigramme en forme de pyramide inversée, plaçant à sa tête le client et à sa base le CEO de l'entreprise.

Figure n°1 - Organigramme de Belgacom en 1998



Les modes de fonctionnement de la direction sont revus puisque le comité de direction en tant que tel disparaît. Il est remplacé par des comités de coordinations composés de directeurs qui traitent de matières spécifiques comme l'investissement et la stratégie, les liens entre les différentes unités au sein de l'entreprise, la politique de gestion des ressources humaines, le développement de l'informatique et la communication. Parallèlement à ce changement structurel, dans un souci de recherche de qualité et de réduction des coûts, un système de management par objectifs est mis en place. Il consiste à généraliser la relation client - fournisseur à l'intérieur même de l'entreprise afin que chaque service soit à la fois client et fournisseur d'autres services de l'organisation.

### 3. TURBO : Une volonté de changement culturel

Recentrer la structure de Belgacom sur le client et vivre dans un état de changement quasi continu nécessite un changement dans la culture de l'entreprise. Le sommet de Belgacom a la volonté affichée d'encourager la responsabilisation, le professionnalisme et la prise d'initiative dans les activités de chaque collaborateur<sup>8</sup>. Comme le fait remarquer Reitter (1991), un changement dans les valeurs « formelles » de l'entreprise contribue à modifier les comportements admis par le groupe, il touche à la justification que les individus donnent à leurs actions, au sens de leur choix. Néanmoins, la culture d'entreprise sous-jacente et bien ancrée est difficile à maîtriser car chaque acteur agit selon ses propres intérêts, valeurs et buts. La culture constitue donc une réalité difficile à appréhender mais les signes les plus visibles sont multiples (Reitter, 1991). La culture à la Régie pourrait être qualifiée de « bureaucratique », forte et articulée

8. Rapport annuel de Belgacom, 1995, p. 18.

autour du respect de la hiérarchie. Le système hiérarchique pyramidal était clair, préétabli et connu de tous, avec ses lourdeurs et ses lenteurs dans le transfert d'informations. On entrait jeune à la RTT et l'on gravissait les échelons à l'intérieur de l'entreprise via les formations, les examens, les soutiens politiques, ... L'entreprise était très tournée vers elle-même et la maîtrise de la technique. Les nouvelles directives dans le plan TURBO préconisent de développer une culture orientée client. Le but affiché de la transformation structurelle est de métamorphoser une organisation caractérisée par son orientation interne où *l'abonné* a peu de chose à dire en une organisation orientée vers l'extérieur, vers les besoins *du client*.

Une tradition technique forte, des habitudes bureaucratiques ancrées, une décentralisation des décisions à la tête de chaque circonscription régionale, font place à un management centralisé faisant appel au jugement, à la participation des membres de l'organisation, à la maîtrise des coûts, à la satisfaction du client. Le projet TURBO semble donc jouer un rôle déclencheur important dans ce grand bouleversement culturel.

#### **4. PTS : Un vaste plan de reconversion (People, Team, Skills)**

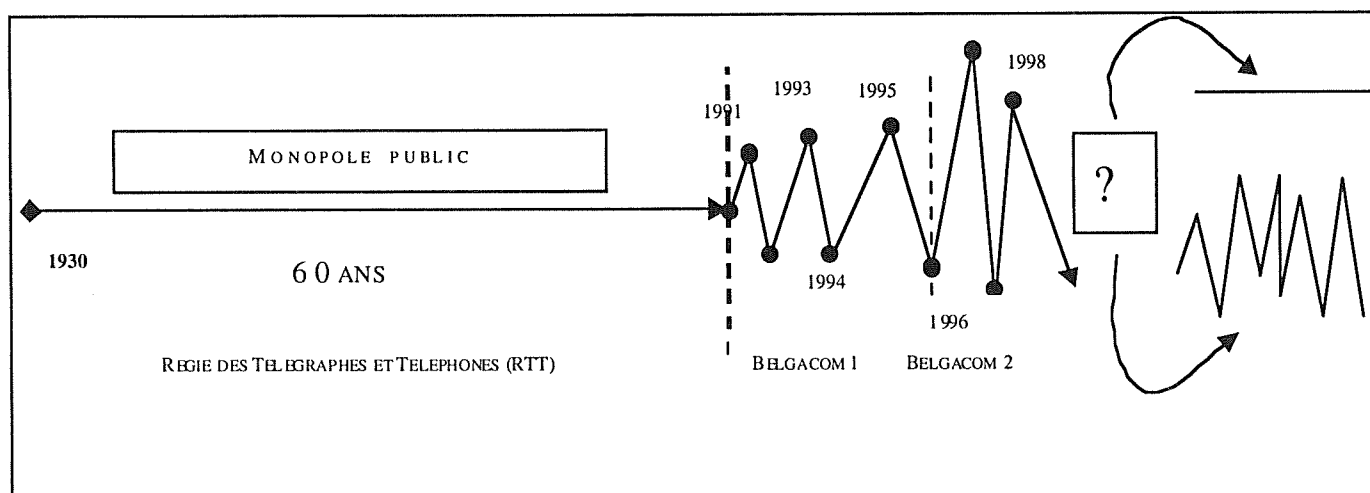
Le projet TURBO s'accompagne rapidement d'un vaste plan, baptisé « PTS », qui s'articule autour de deux volets importants. D'une part, la mise au point d'une formule de départ anticipé à la retraite et d'autre part, un plan de reconversion d'une partie du personnel. Belgacom propose la formule de congé préalable à la retraite à tous ses collaborateurs âgés de 50 ans et plus et comptant au moins 20 ans d'ancienneté (6300 personnes). Négociée avec les trois organisations syndicales, l'opération débouche sur un succès puisque 98 % des collaborateurs concernés ont choisi d'accepter l'offre. Parallèlement, une opération de reconversion d'une envergure sans précédent en Belgique est lancée. 6800 employés sont engagés dans ce programme. Chaque division établit des descriptions détaillées des fonctions à pourvoir. Après analyse des propositions et négociations avec les représentants du personnel, des « job centers » sont mis en place dans les différentes régions du pays. Dans ces « job centers », un bilan complet des compétences est réalisé pour chaque membre du personnel impliqué dans le programme, et une offre de formation individualisée est proposée, suivie ou non d'une proposition de nouvel emploi. Ce processus de reconversion s'est accompagné d'un important programme de formation. La « Learning and Development Academy » (LDA) de Belgacom s'est chargée de proposer à toutes les personnes impliquées dans le processus un programme de formation personnalisée; l'objectif est de leur permettre de se préparer à leur nouveau métier au sein de l'entreprise.

## RÉSULTATS ET COMMENTAIRES

### 1. La nature du changement remise en question

Nous avons entamé cette étude de cas avec l'intention de nous intéresser aux changements organisationnels révolutionnaires directement inspirés de la théorie de l'équilibre ponctué. Notre étude devait se concentrer sur la période dite de « révolution » ou re-création. L'historique de Belgacom met clairement en évidence l'enchaînement d'une longue période de stabilité rompue par un changement radical, rapide et profond de l'entreprise. La figure ci-dessous, retrace l'évolution de l'ex-RTT devenue Belgacom.

Figure n°2 - Évolution schématique de la RTT à nos jours



La période de 1994 à 1995 nous semblait constituer le cœur d'une phase de réorientation stratégique au sens de Tushman et Romanelli (1985).

Dans une logique de changement radical, rare et profond, cela signifiait que les orientations stratégiques prises par la direction de Belgacom en 1995, devaient se stabiliser pour entrer dans une nouvelle longue période de convergence autour des choix stratégiques réalisés. Pourtant, la perception d'une majorité de membres du groupe dirigeant semble remettre en question cette perspective d'une longue période de convergence stratégique succédant à cette période de révolution organisationnelle.

« Les techniques évoluent, l'environnement évolue, la réglementation évolue, il faudra toujours s'adapter, je crois que ça, ils doivent le comprendre ». [Entretien N 2]

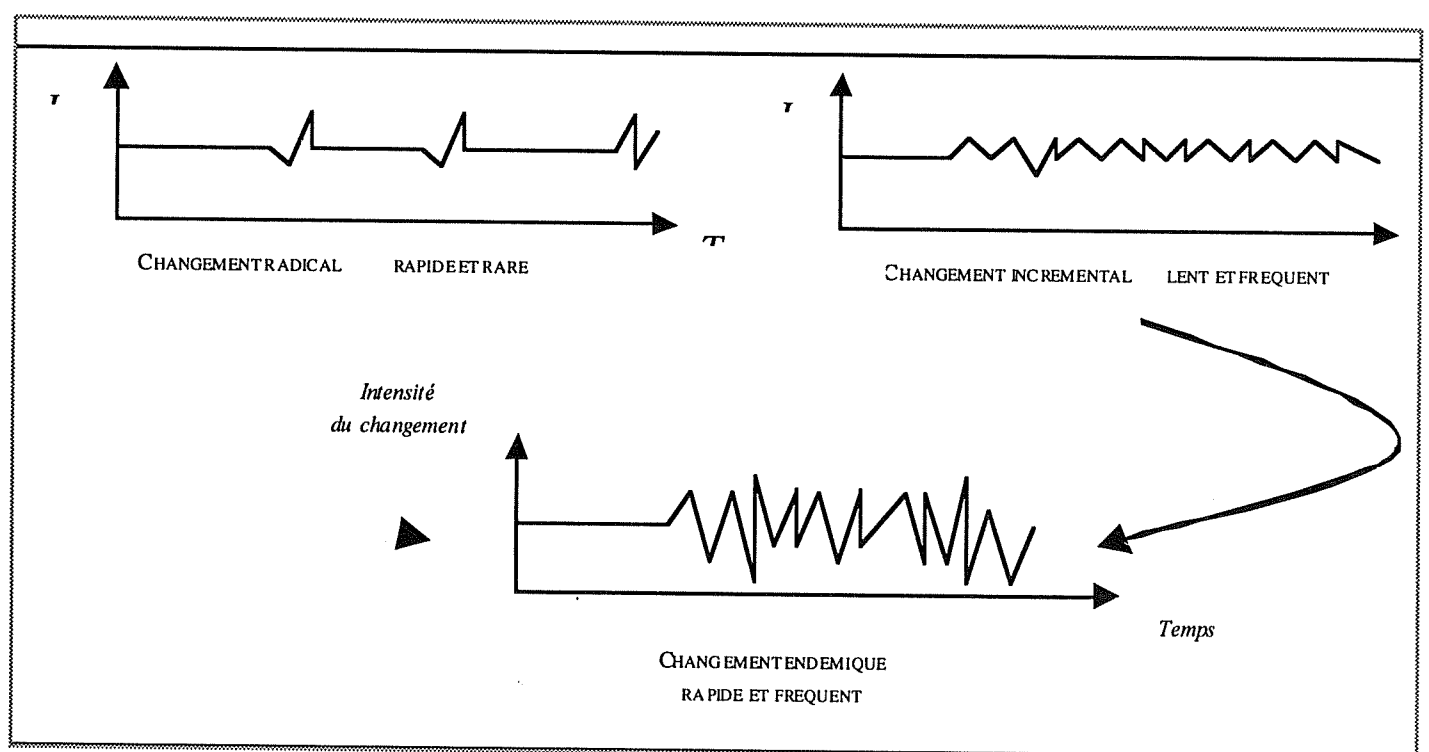
« Si on veut arriver à la vision, il y aura encore beaucoup de changements dans l'organisation ». [Entretien N 10]

« ... Cet exercice n'est certainement pas fini et dans une certaine mesure, ne s'arrêtera jamais ... le message que chacun doit pouvoir véhiculer, à mon niveau, mais aussi aux autres niveaux du management, à travers la façon dont la gestion est organisée, c'est : "Change is a Way of Live" ». [Entretien N 5]

9. « endémique » signifie qui sévit en permanence.

Ni le caractère rare, profond et ponctuel du changement radical, ni les ajustements progressifs et fréquents du changement incrémental ne semblent traduire la réalité vécue au sein de Belgacom. Nous sommes face à une « nouvelle » nature du changement organisationnel, caractérisée par sa permanence, sa vitesse et son intensité. Afin de résumer de façon claire notre propos, nous présentons des figures représentant schématiquement la notion de « changement endémique »<sup>9</sup> qui a émergé de notre étude.

Figure n°3 - Illustration du processus de changement endémique



Les questions, portant sur les types de structures, de systèmes et d'hommes qui pourraient favoriser la mise en œuvre du changement endémique au sein des entreprises, nécessitent des études complémentaires.

## 2. Le « Radical change leader »

Comme nous l'avons présenté dans la revue de littérature, plusieurs auteurs (Kanter, 1983; Nadler, Tushman, 1989; Kotter, 1990) ont relevé l'importance du leader pour la mener à bien des programmes de changement au sein des organisations. Lors de nos interviews, les membres du top management ont mis en évidence l'importance qu'a eue l'arrivée du CEO dans le démarrage du programme de changement à Belgacom.

« C'est une figure emblématique. C'est un personnage avec beaucoup d'autorité et je crois que les gens se sont dits : "Voilà quelqu'un qui va pouvoir nous aider" » [Entretien N°2].

*« Une des leçons extrêmement claire de ce type de programme et que si les programmes de changement à la TURBO ou à la PTS n'ont pas le support visible, omniprésent du CEO de l'entreprise alors "Forget about it !". Ça, c'est une des leçons les plus claires de l'ensemble, si le CEO non seulement n'y croit pas mais s'il ne montre pas qu'il y croit alors jamais on ne réussit ! » [Entretien N°5]*

*« Un facteur qui a été favorable au changement, c'est la volonté de changer qui venait du top, du CEO, un leader fort pour qui rien n'est impossible. Avant lui, le changement avait été aménagé avec trente-six mille contraintes et il a tout balayé et a dit, c'est possible, on le fait, et on l'a fait ! ». [Entretien n° 8]*

L'expérience passée du CEO dans d'autres grandes entreprises en mutation, a forgé son image de « change leader ». Dans les deux entreprises qu'il a dirigées précédemment, il a mené des transformations qui ont marqué son passage. Il semble donc que l'expérience passée du « change leader » constitue un atout important, en tant que figure emblématique du changement. Il représente la personne en qui les membres de l'organisation peuvent croire.

*« ... cette entreprise va avoir, va connaître et connaît pour l'instant des moments très difficiles, on va demander énormément aux gens mais les gens ont besoin de savoir qu'il y a tout en haut, un type à qui l'on peut donner confiance. Même s'il fait très noir, même si on entend hurler tout le monde, ils savent qu'on peut avoir confiance et qu'on a un capitaine qui va nous guider. C'est important sur le plan émotionnel pour beaucoup de gens ». [Entretien N°3]*

Néanmoins, le « change leader » risque de s'appuyer naturellement sur ses succès passés et de réutiliser les mêmes recettes pour piloter le changement dans des contextes qui sont pourtant à chaque fois différents.

*« La seule erreur, c'est de dire "j'ai déjà vécu ça !", c'est le réflexe normal de se demander comment j'ai résolu ce problème à ce moment-là. C'est une erreur et c'est dangereux. Bien sûr, on sait ce qui fonctionne ou pas au point de vue de la motivation, communication, analyse et implémentation mais il n'y a pas de recette unique » [Entretien N 23].*

L'expérience passée du « change leader » apparaît à la fois comme un atout, pour renforcer son image emblématique, et un risque de le pousser dans des « routines transformationnelles » qui peuvent s'avérer inadaptées à la situation nouvelle. Fort de son expérience passée, le CEO est également perçu par ses pairs comme un visionnaire convaincu, bon communicateur et courageux. Notre étude a surtout permis de faire émerger une notion peu développée dans la littérature sur le changement et qui semble essentielle pour piloter des changements organisationnels rapides et fréquents de type endémique : *la confiance a priori*.

« ... C'est pour cela que l'on a pris quelqu'un comme moi (CEO) et pas quelqu'un d'autre, sans s'en rendre compte. Mais moi, dès le départ je fais confiance aux gens. J'ai travaillé en France avec des patrons qui ne font pas confiance, se méfient de tout le monde et ont besoin de laisser le temps au temps. Ils font confiance après 5 ou 6 ans. Moi, je fonctionne à l'opposé, je fais confiance à tout le monde mais une fois, pas deux ! Ça aide énormément. Bien sûr parfois on se trompe, c'est "trust" mais "verify" » [Entretien N 23].

Plusieurs théories portant sur la confiance ont établi que celle-ci se développait graduellement dans le temps (Blau, 1964). Cette conception fait l'hypothèse implicite que le niveau de confiance initial<sup>9</sup> est faible et qu'il croît graduellement avec le temps. Or nous constatons qu'une des caractéristiques importantes du CEO de Belgacom est de développer un niveau de confiance initial élevé. Ce paradoxe nous paraît mettre en exergue une caractéristique nouvelle du « radical change leader » qui n'est pas sans intérêt. La confiance a priori permet de pallier au manque de temps caractéristique des changements organisationnels de type endémique.

Dans une perspective plus générale, le temps devient une ressource rare et précieuse qui impose aux individus de modifier leurs comportements suite aux nouvelles relations organisationnelles en place. L'évolution rapide de l'environnement interne et externe des entreprises, la mobilité accrue des cadres, la mise en place de structures favorisant les groupes de projets, qui se font et se défont, ne laissent plus le temps au temps pour construire au sein des équipes, une histoire commune et des relations de confiance. Il importe de mieux comprendre les facteurs susceptibles de favoriser le développement de cette confiance *a priori* qui pourrait devenir un facteur clé dans la gestion du changement et des nouvelles relations organisationnelles qu'il impose.

### 3. Une équipe dirigeante renouvelée

Le 5 mai 1995, J.J Goossens, CEO de Belgacom, annonce en visioconférence au Top 200 de la société la mise en place, dès le 1<sup>er</sup> janvier 1996, de la nouvelle structure TURBO ainsi que la vacance de tous les postes du Top 200 entre septembre et décembre 1995. Durant trois mois, tous les managers ont eu l'opportunité de poser leur candidature pour trois postes. La même opération s'est effectuée en cascade aux niveaux inférieurs du top management. Tout d'abord, l'équipe des Directeurs Généraux a été sélectionnée par le CEO, ensuite, les rapporteurs directs des D.G ont été sélectionnés par les D.G eux-mêmes et le CEO, et finalement, les directeurs ont choisi leurs rapporteurs directs toujours avec l'approbation du CEO.

9. Nous entendons par initial, la première rencontre entre les personnes ou premières interactions.



Cette première action du CEO, après 100 jours de réflexion, a constitué un signal fort de rupture avec le passé et a montré la volonté du CEO de s'entourer d'une équipe solide sur laquelle il pourrait compter. Un des membres du top management, ayant fait partie de cette opération commentera d'ailleurs :  
« *On ne change pas les structures si on n'a pas le courage de mettre en question aussi les hommes qui mènent les structures* » [Entretien N°3].

Cette opération choc a permis une recomposition de l'équipe dirigeante, dont la moyenne d'âge du nouveau groupe est jeune puisque 14 dirigeants sur les 25 en place ont moins de 50 ans et 5 Directeurs Généraux ont moins de 40 ans. Cette reconfiguration du top management semble avoir favorisé la rupture désirée avec l'ancien système en place. On peut noter également que 13 d'entre eux sont titulaires d'un MBA ou d'un Master, 5 ont fait des diplômes d'écoles de commerce, 3 sont docteurs (46, 54 et 59 ans), 2 ont une formation d'ingénieur (58 et 60 ans), 1 est sociologue (56 ans) et 1 est juriste (43 ans). Le niveau « intellectuel » de l'équipe dirigeante paraît relativement élevé avec la volonté affichée pour certains d'entre eux, surtout les plus jeunes, de « rester à jour » en suivant des cursus complémentaires régulièrement. De plus, on peut noter l'intervention de plusieurs d'entre eux dans des cursus d'école de commerce du pays. Ces résultats confirment notamment l'étude de Wiersema et Bantel (1992), en insistant sur l'hétérogénéité des bagages des membres du groupe dirigeant, favorable à la volonté de changer.

#### **4. La résistance au changement**

Aux vues de l'ampleur du projet de changement TURBO et de l'impact qu'il avait sur tous les niveaux de l'organisation, on pouvait s'attendre à une résistance au changement très forte. En effet, le phénomène de résistance au changement est présenté dans la littérature comme un frein inévitable aux processus de transformation des entreprises. Pourtant, nous avons relevé une perception bien différente chez plusieurs managers interrogés.

« *... Les gens étaient en attente depuis longtemps d'un changement.... Les gens voulaient changer, il faut bien communiquer, il faut leur donner un plan, une vision, un projet* » [Entretien N°1].

« *Les gens n'attendaient qu'une seule chose, c'est d'avoir l'étincelle !* » [Entretien N°14].

« *Qu'il y ait des résistances, c'est certain, la résistance viendra du fait non pas du changement, mais que l'on en demande de plus en plus aux gens et c'est vrai qu'il y a des*

*moments maintenant où, par des concours de circonstances, parce qu'il manque de personnel, parce qu'il y a telle chose qui n'est pas prête ou parce que l'informatique ne suit pas, on est dans des situations où l'on en demande vraiment beaucoup au personnel. C'est ça que les gens critiquent, ce n'est pas de changer » [Entretien N°2].*

Ces extraits semblent tout à fait appuyés sur les constatations faites par Crozier et Friedberg (1977 : 334) pour qui, les membres d'une organisation ne sont pas attachés de façon passive et bornée à leurs routines. Ils sont tout à fait prêts à changer très rapidement s'ils sont capables de trouver leur intérêt dans les jeux qu'on leur propose.

Le programme de changement TURBO, initié par le sommet, avait clairement comme objectif de transformer en profondeur le système d'actions de l'organisation, les jeux entre les acteurs et donc implicitement la structure de pouvoir établie. On doit constater que le risque de chaos, inhérent à ce type de changement Top-Down brutal, a été évité. La transformation drastique de l'organisation s'est faite sans aucune grève, dans une entreprise où les syndicats exercent un contre-pouvoir puissant et organisé, hérité de l'entreprise publique.

Il semble que le succès apparent de la transformation structurelle et politique de Belgacom soit lié à deux phénomènes. Tout d'abord, comme la littérature l'a souvent mis en évidence (notamment Pettigrew, 1985), le changement culturel et politique n'a lieu que lorsque la pression extérieure est suffisamment forte. Dans des périodes plus calmes, la légitimité du changement n'est pas évidente pour les membres de l'organisation. Il est clair que le contexte de dérégulation de l'industrie, marqué par la date symbolique du 1<sup>er</sup> janvier 1998, l'arrivée sur le marché national de concurrents étrangers ainsi que l'évolution fulgurante de la technologie ont généré une pression extérieure forte, favorable aux transformations de l'entreprise. Ensuite, il semble que Belgacom ait réellement tenté de construire de « nouveaux jeux » dans lesquels les membres de l'organisation trouvaient leurs intérêts. Dès la mise en place de l'organisation TURBO, Belgacom a travaillé à l'élaboration et la construction du plan PTS concernant plus de 12.000 personnes de l'entreprise.

Le premier volet portait sur le départ en préretraite de 6.300 « anciens », a priori les plus propices à défendre les systèmes d'actions passés. Les conditions de départ de ces « anciens » ont été perçues comme très favorables à la fois par eux et par leurs collègues qui restaient dans l'organisation. Cela a contribué à réduire la résistance au changement mais au prix d'une perte de compétences due au départ massif de personnes expérimentées. Le second volet du plan prévoyait la reconversion de 6.600 personnes restant au sein de l'entreprise. Ce système d'accompagnement PTS, la mise en place concrète de « Job Centers », la création d'une équipe projet dédiée à la reconversion, la rigueur

et la transparence du système de formation – reconversion, ont été autant de facteurs qui ont favorisé l'acceptation par les membres de l'organisation du nouveau système d'actions imposés par le sommet.

De plus, ce plan PTS a, dès le départ, été négocié avec le « contre-pouvoir » syndical. Cette démarche transparente a permis de rassurer les individus et de les intégrer dans un processus de transformation individuel.

*« Les gens voient la situation toujours par rapport à eux, ça ne sert à rien d'aller leur expliquer de grands thèmes ou de grandes théories sur le changement à gauche et à droite, mais permettre de parler du changement dans leur propre vie ... On essaie plutôt d'aller parler aux gens de cette manière pour essayer de les accompagner dans leur changement et pas dans le changement » [Entretien N°2].*

Les résistances au changement sont également liées à la peur de l'inconnu, l'inquiétude devant l'avenir, le risque de la situation nouvelle (Kanter, 1983). Le plan PTS, semble avoir joué le rôle de « catalyseur d'angoisses », en proposant des perspectives, un projet concret individualisé, des formations adaptées à chaque cas et souvent une promotion. Dans ce nouveau jeu, chaque personne, prise individuellement, a pu souvent trouver son intérêt et ainsi accepter le changement. L'accompagnement individualisé semble avoir été fondamental pour mener à bien ce changement collectif majeur.

Les relations entretenues entre le top management et les organisations syndicales semblent avoir également facilité l'acceptation du plan. La relation de confiance reposait sur trois décisions importantes du top management. Tout d'abord, le fait de créer une division Relations Humaines dédiée entièrement à la mise en œuvre du changement et aux multiples négociations avec les syndicats. Ensuite, le fait d'avoir gardé à la tête de cette division un manager en place avant la réorganisation de 1995, qui avait une histoire commune avec les syndicats et qui pouvait favoriser la relation de confiance. Enfin, la décision de centraliser le pouvoir des organisations syndicales afin d'avoir un interlocuteur fort avec qui il était possible de dialoguer et négocier. Ce contexte a été favorable à l'émergence d'un partenariat qui a demandé au top management de jouer un véritable rôle « éducatif » envers les syndicats. Les efforts de communication se sont axés sur la nécessité de changer, ce qui a exigé de la part du top management, particulièrement du CEO, un investissement considérable en temps de présence sur le terrain. L'implication directe du CEO semble avoir permis de construire une véritable relation de confiance, nécessaire dans tout partenariat.

*« La façon de communiquer avec les syndicats a été un processus critique pour réussir ce changement » [Entretien N°23].*

Ces premières constatations nous poussent à vouloir approfondir dans nos recherches futures ce processus de partenariat entre le top management et les organisations syndicales.

## CONCLUSION

Au terme de cette recherche, nous avons mis en lumière l'existence d'une nature endémique du changement, caractérisée par sa fréquence élevée, sa rapidité et son intensité. Le caractère permanent de ce changement organisationnel pose des questions concernant les structures, les systèmes et les hommes les plus à même de favoriser son pilotage. Notre étude a permis de mettre en avant la notion de *confiance a priori* qui constitue une caractéristique intéressante du « radical change leader » pour piloter et mettre en œuvre des projets de changement organisationnel rapide, de plus en plus fréquent au sein des organisations. Cette notion de *confiance a priori* semble avoir également des implications aux différents niveaux de l'entreprise, dans les nouvelles relations organisationnelles. Il conviendra d'essayer de mieux cerner cette notion de *confiance a priori* afin de déterminer quels sont les 'f-acteurs' qui pourraient favoriser son émergence. Nous avons également mis en exergue un processus de changement mené en deux temps. Une première phase de rupture brutale, marquée par la mise en place d'une nouvelle structure orientée client et la vacance de tous les postes du top 200 de la société. Ce signal fort lancé par le CEO a été un moment clé de rupture réelle et symbolique avec le passé et de création d'une nouvelle équipe dirigeante autour lui. La seconde phase s'est organisée autour du plan d'accompagnement PTS, négociée en permanence avec les organisations syndicales. Il a permis aux membres de l'organisation de trouver leurs intérêts dans les nouveaux systèmes d'actions mis en place. Basé sur une grande transparence et une volonté d'équité des règles, ce plan d'accompagnement a véritablement joué le rôle de « catalyseur d'angoisse » en proposant un processus *concret, équitable et individuel*. Sa mise en œuvre s'est fortement appuyée sur les organisations syndicales qui sont devenues de véritables *co-pilotes* du changement.

## Bibliographie

- Andrews K. (1971), *The concept of corporate strategy*, Homewood III, Irwin.
- Barnett W.P., Carroll G.R. (1995), « Modeling internal organizational change », *Annual Review of sociology*, 21, pp. 217-236, Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Blau P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, Wiley.

- Boeker W. (1989), *Strategic change : The effect of founding and history*, *Academy of Management Journal*, 32, pp. 489-515
- Chaffée E. (1985), « Three models of strategy », *Academy of Management Review*, 10, pp. 89-98.
- Child J. (1972), « Organizational structure, environment and performance : The role of strategic choice », *Sociology*, 6, pp. 2-22.
- Crozier M., Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, éd. du Seuil.
- Eldredge N., Gould S. (1972), « Punctuated equilibria : An alternative to phyletic gradualism », in Schopf K. (Ed.), *Models in paleobiology*, pp. 82-115, San Francisco, Freeman, Cooper & Co.
- Gersick C.J.G. (1991), « Revolutionary change theories : A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm », *Academy of Management Review*, 16, pp. 10-36.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*, Chicago, IL, Aldine.
- Hannan M.T., Freedman J. (1984), « Structural inertia and organizational change », *American Sociological Review*, 49, pp. 149-164.
- Hinings C.R., Greenwood R. (1988), *The dynamics of strategic change*, Oxford, England, Basil Blackwell.
- Hrebiniak L., Joyce W. (1985), *Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism*, *Administrative Science Quarterly*, 3, pp. 336-349.
- Johnson G. (1987), *Strategic change and the management process*, Oxford, Blackwell.
- Kanter R.M. (1983), *The change masters*, New York, Simon & Schuster.
- Kelly D., Amburgey T.L. (1991), « Organizational inertia and momentum : a dynamic model of strategic change », *Academy of Management Journal*, 34, pp. 591-612.
- Kimberly J. (1979), « Issues in the creation of organizations : initiation, innovation and institutionalization », *Academy of Management Journal*, 22, pp. 437-457.
- King G., Keohane R.O., Verba S. (1994), *Designing Organizational Inquiry – Scientific Inference in Qualitative Research*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Kotter J. (1990), *A force for change : How leadership differs from management*, New York, Free Press.
- Miles M.D., Huberman A.M. (1984), *Qualitative Data Analysis : A sourcebook of New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage.
- Miller D., Friesen P. (1980), « Momentum and Revolution in Organizational Adaptation », *Academy of Management Journal*, 23, pp. 591-614.
- Nadler D.A., Tushman M.L. (1989), « Leadership for organizational change », in Mohrman, S., Mohrman, G., Ledford, J., Cummings, T., Lawler III & Associates (Eds.), *Large scales organizational change : 100-119*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Pettigrew A.M. (1985), *The awakening giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford, England, Basil Blackwell.
- Quinn J.B. (1980), *Strategies for change : Logical Incrementalism*, IL, Irwin.
- Reitter R. (1991), *Cultures d'entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.
- Romanelli E., Tushman M.L. (1994), « Organizational transformation as punctuated equilibrium : An empirical test », *Academy of Management Journal*, 37, pp. 1141-1166.

- Starbuck W (1965), « Organizational growth and development », in March J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Chicago, Rand McNally & Co.
- Strauss S., Corbin J. (1990), *Basics of Qualitative Research*, Sage Publications.
- Tichy N., Ulrich D. (1984), « Revitalizing organizations : The leadership role », in J. Kimberly & R. Quinn (Eds.), *Managing organizational transitions*, pp. 240-266, Homewood, IL, Irwin.
- Tushman M., Romanelli E. (1985), « Organizational evolution : A metamorphosis model of convergence and reorientation », In L.L. Cummings and B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational Behavior*, 7, pp. 171-222. Greenwich, JAI Press.
- Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995), « Explaining development and change in organizations », *Academy of Management Review*, 20, pp. 510-540.
- Van Maanen J. (1979), « Reclaiming Qualitative Method for Organizational Research: A Preface », *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 520-526.
- Watzlawick P., Weakland J., Fisch R. (1975), *Changements : Paradoxes et psychothérapie*, Paris, Édition du Seuil.
- Wiersema M.-F., Bantel K.A. (1992), « Top Management team demography and corporate strategic change », *Academy of Management Journal*, 35, pp. 91-121.
- Yin K. R. (1989), *Case study research : Design and Methods*, London, Sage Publications.

## ***Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions***

*Annie Cornet\**

Faut-il encore parler et débattre autour du reengineering ou BPR (Business Process Re-engineering) ? On pourrait penser que ce terme est passé de mode et que ses principes ont été définitivement abandonnés. Face à ce discours, nous émettrons quelques réserves. En effet, si le BPR dans sa dimension « changement radical de l'organisation » est de moins en moins évoqué, le principe de réorganisation et de restructuration basé sur l'optimisation des processus transversaux (flux de biens, de services et d'informations) est plus que jamais présent dans les entreprises mais aussi dans le secteur non-marchand (notamment dans le secteur hospitalier et les administrations publiques). Par ailleurs, les évolutions technologiques entraînent de plus en plus les entreprises et les organisations dans une révision de leurs processus. Nous pensons notamment à l'intégration des logiciels de processus intégrés (logiciel ERP), type SAP ou Baan, ou au commerce électronique, basée sur l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus commande - livraison / maintenance.

Si on admet que les restructurations autour de l'optimisation des processus transversaux restent plus que jamais d'actualité, il peut être utile de pointer quelques enseignements des vagues de restructuration précédentes. L'enjeu est de montrer que l'optimisation des processus apparaît bien plus complexe que ne le laisse supposer la littérature managériale et qu'il y a là encore beaucoup de

\* *Annie Cornet*, Chargée de cours adjoint à l'Université de Liège et Professeur-adjoint au HEC à Montréal.

choses à inventer pour gérer notamment l'hybridation des structures et des modes d'organisation du travail qui en découle mais aussi les multiples contradictions d'optimisation inhérentes au modèle.

## 1. L'OPTIMISATION DES PROCESSUS

Le reengineering ou BPR<sup>1</sup> a été très populaire au début des années 90 aux Etats-Unis et s'est rapidement propagé comme référent pour des changements organisationnels majeurs, en Europe. Derrière ces termes se cache une vague de restructuration et de réorganisation des entreprises qui s'appuie largement sur les potentialités des technologies de l'information et de la communication et sur l'ingénierie informatique. La réingénierie des processus d'affaires s'attaque à l'organisation fonctionnelle, qualifiée par Hammer et Champy (1993) d'entreprise « taylorienne » ou de bureaucratie. Cette forme structurelle est présentée comme totalement inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique. En conséquence, ces auteurs proposent de remplacer ce découpage fonctionnel par un regroupement des activités autour des processus transversaux de l'organisation. Les gurus en management et plusieurs bureaux de consultance promettent, grâce à ces changements structurels, des gains spectaculaires dans les coûts, la qualité, le service à la clientèle et la rapidité de traitement des informations et des marchandises.

La structure processuelle résulte de l'agencement d'une série de processus transversaux optimisés. Un processus se définit comme un flux d'informations, de biens et/ou de services, centré sur le client. Ce flux se veut transversal aux fonctions, départements et services mais aussi aux frontières de l'organisation (fournisseurs, sous-traitants, clients). Il regroupe une suite logique d'activités ou de tâches qui doivent avoir une valeur ajoutée pour le client. Un processus se doit d'être mesurable : critères de temps, de qualité, de coût et degré de satisfaction de la clientèle. Un des postulats de base est qu'il y a une façon optimale d'organiser chaque processus en regard des objectifs poursuivis et des ressources technologiques et financières. Il s'agit de trouver cet optimum et de l'opérationnaliser.

Ce projet de changement a des implications importantes au niveau de l'organisation du travail. Potentiellement tous les paramètres de configuration (Mintzberg, 1982; Nizet, Pichault, 1995) sont visés par ce projet de changement tel que résumé dans le tableau ci-dessous.

1. Hammer M. 1990, 1994, 1996, Hammer M., Champy J. 1993; Champy 1995; Davenport T. 1993, Johansson J., Mchugh P., Pendlebury A.J., Wheeler III W.A. 1993.



| <i>Paramètres de configuration</i>                                 | <b>Configuration bureaucratique</b>  | <b>Entreprise "reconfigurée" autour des processus</b>   |
|--|--|---|
| <i>Division horizontale du travail (niveau des opérateurs)</i>     | Spécialisation des tâches<br>Division horizontale forte/entreprise   | Activités multidimensionnelles/<br>élargissement des tâches/Division horizontale faible/postes multitâches /élargissement des tâches/polyvalence  |
| <i>Division verticale du travail (niveau des opérateurs)</i>       | Séparation conception/exécution/Peu d'autonomie dans l'organisation du travail et dans la prise de décisions/Beaucoup de contrôles               | Enrichissement des tâches/plus d'autonomie dans l'organisation du travail/Plus de responsabilités pour les opérateurs/Moins de contrôle sur la façon de réaliser les tâches mais plus sur les résultats   |
| <i>Différenciation entre unités (horizontale)</i>                  | Forte différenciation<br>Distinction nette des services selon leurs fonctions : services opérationnels et fonctionnels                           | Faible différenciation. Disparition des services et des départements<br>Structuration horizontale autour des processus<br>Équipe multifonctionnelle, liée à un processus, transversale à l'ancienne structure   |
| <i>Coordination du travail entre opérateurs</i>                    | Standardisation des procédures<br>Standardisation des résultats (DPO) pour certaines catégories de personnel (cadres)                            | Standardisation des procédures (processus très formalisé)<br>Standardisation des résultats pour toutes les catégories de personnel<br>Ajustement mutuel (valorisation du travail d'équipe). Standardisation des normes (satisfaction clientèle, etc.).  |
| <i>Mécanismes de liaison entre unités</i>                          | Formalisation des procédés<br>Formalisation des résultats avec la mise en place de « business units » (unité de référence = l'unité)             | Formalisation des procédés (liens entre les différentes étapes du processus)<br>Formalisation des résultats (unité de référence = le processus). Mécanismes de liaison reposant sur les relations interpersonnelles : travail d'équipe, task forces, postes de liaison<br>Mécanismes reposant sur les représentations mentales : autonomie, orientation client, innovation, learning process, flexibilité |
| <i>Différenciation verticale : nombre de niveaux hiérarchiques</i> | Beaucoup de niveaux hiérarchiques : structure basée sur la supervision et le contrôle  | Aplatissement des structures<br>Organigramme à plat. Leadership transformationnel, charismatique, coaching  |
| <i>Degré de centralisation de la prise de décision</i>             | Centralisation des décisions stratégiques. Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles au niveau des divisions fonctionnelles | Centralisation des décisions stratégiques /<br>Décentralisation des décisions managériales et opérationnelles dans les équipes de processus   |
| <i>Frontières de l'organisation</i>                                | Rigide, claire<br>Relocalisation/délocalisation/   | Souple, fluide. Outsourcing/<br>Télétravail. Accentuation des liens avec les fournisseurs, firmes externes  |

Au niveau des politiques de gestion des ressources humaines, l'enjeu est de passer d'un modèle de GRH objectivant - basé sur des règles et des procédures uniformisées pour un groupe de travailleurs - à un modèle individualisant - centré sur l'individualisation des droits et la valorisation de la performance individuelle (Cornet, 1998a).

L'optimisation des processus est perçue comme un changement séquentiel et consensuel. Le point de départ est la stratégie d'entreprise et le design des processus optimum en regard de cette stratégie. Les structures et les politiques de GRH sont des variables dépendantes qui doivent s'ajuster pour permettre ce fonctionnement optimal des processus. Le consensus sur le contenu et la forme du changement repose sur la rationalité des choix posés en regard de critères d'efficacité et d'efficacités (coûts, temps, qualité et amélioration du service clientèle).

## 2. UN DÉTOUR PAR LA RÉALITÉ

Nous présenterons ici essentiellement les enseignements de deux études de cas longitudinales (Cornet, 1998b).

- une entreprise du secteur informatique (*étude de cas A*) dans laquelle il est décidé de réaliser une opération de reengineering autour du cycle commande-livraison.
- une société qui produit des annuaires commerciaux (*étude de cas B*) et qui décide de réorganiser toute la chaîne qui va de l'encodage des données à la mise en page des annuaires.

### Étude de cas A

*La filiale belge de la société MICRO a essentiellement une activité commerciale. Elle étudie des solutions informatiques, les développe, vend le matériel et le logiciel, les installe et assure leur maintenance. La maison-mère a une activité qui englobe la production du matériel. Les usines sont implantées dans plusieurs pays, aucune usine ne se trouve en Belgique. 650 personnes travaillent dans la filiale belge. Le personnel est réparti sur plusieurs sites géographiques. Si la société au niveau mondial a traversé des jours difficiles, la filiale belge reste bénéficiaire depuis plusieurs années. La société s'est engagée dans une vaste opération de réduction de coûts. Le projet étudié s'inscrit dans cette perspective.*

Le projet trouve son origine dans une insatisfaction quant aux modes de fonctionnement du cycle commande-livraison. Le projet de changement vise à améliorer ce process, appelé alors process logistique. Il couvre les étapes qui s'échelonnent entre la commande et la livraison. Les gains recherchés sont des gains de temps (réduire le temps entre la commande et la livraison et/ou l'installation), des gains de qualité (réduire le nombre d'erreurs), des gains de coûts (diminuer les coûts relatifs à ce process) et de fidélisation de la clientèle au travers d'une plus grande satisfaction des services et produits offerts.

La première étape du process est, initialement<sup>2</sup>, la commande signée par le vendeur et le client; la dernière étape, la livraison avec, pour certains contrats, la mise en marche du système informatique chez ce client. Ce process est un flux de biens (matériel informatique et composants, logiciels standards ou personnalisés, câblage) et d'informations (relatives au client, à la marchandise, aux personnes et aux services qui traitent le dossier). La facturation, gérée par le service comptable du Groupe, n'est pas considérée comme une étape de ce process. Ce process est très complexe à cause de l'étendue de la gamme de produits et de services proposés par la société Micro qui a une tradition d'offres « sur mesure » (peu de produits standards). Le process à reconfigurer concerne plusieurs services et divisions, les plus directement concernés sont, en interne, les divisions vente (au nombre de 9), la division qui regroupe les gestionnaires administratifs (Sales-Controlling), le service order-processing (OP), la division technique-maintenance. Les étapes du processus relatives à la production, bien qu'étant une donnée importante de la durée du processus, ne seront pas intégrées dans le projet car elles relèvent d'autres filiales.

### Étude de cas B

La deuxième étude de cas concerne une société qui produit des annuaires commerciaux. L'activité de cette société débute par des activités commerciales (identification des annonceurs) pour se clôturer par l'édition, la vente et la distribution des annuaires. Le projet de restructuration porte sur la chaîne d'activités qui s'étend de l'encodage des données à la mise en page des annuaires. Cette société est jeune: elle a été créée en 1994. Elle se trouve en phase de croissance (200 employés, fin 1994; 520 employés, fin 1995) et tente de gagner des parts de marché sur son concurrent principal.

Le projet de réorganisation vise à optimiser le process qui s'étale de la réception des encarts publicitaires de la vente et des annonces commerciales standard à l'envoi de l'annuaire commercial à l'éditeur. L'optimisation doit permettre des gains de temps (amélioration de la planification de la production et meilleure gestion des périodes de clôture) et des gains de qualité (réduction du nombre d'erreurs). Le projet répond aussi à une volonté de stabiliser les parts de marché conquises mais aussi d'en acquérir de nouvelles. Pour atteindre cet objectif, il est apparu indispensable d'améliorer la qualité du produit (les

2. Au fur et à mesure de l'évolution du projet, le process a intégré une étape en amont, à savoir la préparation et la rédaction de l'offre par la vente et le support-vente.

*premières éditions ont été très contestées à cause du nombre important d'erreurs).*

*Le process mis sous examen s'étend de la phase d'encodage des données à la phase de mise en page (juste avant l'envoi chez l'éditeur). Ce process est uniquement un flux d'informations (flux électronique mais aussi sur support papier). Les principales activités du processus sont les suivants :*

- réception des références à encoder : SRL ou encarts publicitaires;*
- encodage des références et première mise en page;*
- si logo ou dessin (display), graphisme et mise en forme;*
- impression des encodages et envoi au client pour vérification (print-proof);*
- relecture des épreuves;*
- renvoi des corrections aux encodeurs et/ou aux graphistes;*
- première impression;*
- relecture et identification des erreurs;*
- premières corrections;*
- deuxième impression;*
- deuxième correction;*
- envoi à l'éditeur.*

*En amont se trouve l'opération de vente. Le coût global de cet encart dépend de la taille, du nombre de caractères, du nombre d'annuaires visés, du type de logo demandé. En moyenne, 1000 contrats par jour arrivent à l'encodage. Ces contrats peuvent être de complexité très variée. Cela va de la simple mention standard dans l'annuaire (nom, adresse, téléphone) à une annonce sortant du format standard, avec ou sans graphisme. Les phases aval sont l'édition (sous-traitées à un éditeur), la distribution et la vente des annuaires (distribution gratuite à tout abonné du téléphone de l'ancien opérateur public des télécommunications), la commercialisation des produits dérivés, comme un CD-Rom.*

*La vente (phase en amont) est réalisée par une équipe de vendeurs. L'encodage des données est réalisé par des analystes. Les annonces avec graphisme sont traitées par des graphistes. Une cellule, « data-integrity » (DI), est chargée de la gestion de la base de données: gestion des retours postaux, des lettres des clients, de la base de données achetées à la Maison-mère. Les données relatives aux professions libérales et à certaines rubriques jugées critiques (critical headings) sont contrôlées par le personnel de cette cellule. « Data-integrity » est aussi chargée du « bookclose » donc de la finalisation de l'annuaire avant l'expédition à l'éditeur. Tous ces services, à l'exception de la vente, sont regroupés dans le département production (PROD).*

*Le projet de reengineering a pour objectif de s'attaquer en priorité à des problèmes de qualité. Fin 1995, les premiers annuaires sont sortis et la société ne peut que constater qu'il y a de nombreuses erreurs. Selon la presse, 5 à 10 % des quatre millions et demi d'adresses figurant dans les annuaires sortis cette année-là comportent des données erronées,*

*imprécises et oubliées. Les plaintes des clients sont nombreuses. Le public, qui était déjà peu favorable à l'arrivée de ce second acteur sur le marché, en a maintenant une image peu positive. Il s'agit donc de faire face, d'urgence, à ces erreurs d'encodage et de mise en page, et de rassurer le public et la clientèle. Par ailleurs, l'équipe dirigeante aimerait étaler l'édition des annuaires sur toute l'année plutôt que la concentrer sur 6 mois. Le planning actuel génère des coûts importants en heures supplémentaires et en intérimaires pour récupérer le « backlog », retard d'encodage à résorber avant publication de l'annuaire.*

Ces projets de reengineering ont été étudiés de façon longitudinales (1995-1997) ce qui offre la possibilité de voir comment le processus de changement s'est déroulé, quelles sont les réorientations qui ont été prises, quels options ont été abandonnées ainsi que les jeux d'acteurs qui y sont liés.

L'objet de cet article n'est pas de présenter l'ensemble des acquis mais de se centrer sur les zones de tension qui sont apparues dans ces projets et qui nous apparaissent comme inhérentes à tout projet de ce type parce que fortement ancrées dans le modèle managérial lui-même.

## **2.1. Des objectifs potentiellement contradictoires**

Un certain nombre de tensions sont liées à la formulation des objectifs et aux résultats à atteindre. Le discours annonce que l'objectif central du projet est d'obtenir des gains de qualité et de satisfaction de la clientèle (but de mission<sup>3</sup>) mais, les pratiques et les choix posés montrent que les gains de temps et de coûts (buts de système) sont prioritaires. Ceci est évident dans la société A (société informatique) qui évalue le degré d'avancement du projet essentiellement sur les gains de coût (pratiquement le seul reporting au comité de pilotage). L'amélioration de la satisfaction de la clientèle est certes formulée mais se traduit rarement par des pratiques et des critères d'évaluation<sup>4</sup>. Les objectifs restent réactifs, centrés sur des changements internes et le court terme: diminuer les coûts, augmenter la productivité, gagner du temps<sup>5</sup>.

3. Pour cette notion de but de mission et but de système, nous renvoyons à Mintzberg, 1982.

4. Ceci rejoint notamment le constat de Doherty, Horsted, 1996.

5. On retrouvera les mêmes résultats chez : Gringras, Roy, Bedard, 1995; Burke, Peppard, 1995; Coulson-Thomas, 1994.

## **2.2. Un changement culturel « radical » avec un changement structurel « incrémental »**

Les deux sociétés oscillent entre un discours qui annonce un changement radical à la façon « Hammer et Champy » et le rappel brutal de la réalité qui pousse à des changements partiels et incrémentaux. On pourrait dire d'une

certaine façon que, d'une part, le changement radical est relayé dans sa dimension « culture » avec notamment des slogans répétés sur le fait qu'il faut maintenant penser « client », que « le client doit être au centre de l'activité », « qu'il faut être innovant » mais pas dans sa dimension « structure ». Si des changements sont perceptibles dans l'organisation du travail, ils sont souvent en-dessous des changements espérés car les chefs de projet ont dû gérer ou plutôt subir les rapports de pouvoir et les susceptibilités internes. Ainsi, dans nos études de cas, on perçoit très nettement que le poids symbolique des départements « vente » les met, en quelque sorte, à l'abri de toute restructuration menée par un autre service même si les activités de ces départements constituent un input important et incontournable des processus à reconfigurer (input du processus logistique pour la société A et du processus production pour la société B). Le résultat est que les processus mis sous examen ne sont plus des processus transfonctionnels et transversaux mais des processus fonctionnels: optimisation du processus logistique (société A), optimisation du processus production (société B) pour éviter notamment de devoir toucher à la compétence et aux zones de pouvoir d'autres départements.

Le processus à reconfigurer, la façon dont il est initialement décomposé et dont il se déroule, reflète l'histoire organisationnelle et les luttes de pouvoir internes et externes qui ont permis sa cristallisation. S'attaquer à ce processus et vouloir le redessiner suppose donc qu'on s'attaque à ces équilibres. Les conflits et tensions sont donc inévitables.

### **2.3. Un découpage par projet qui pénalise parfois une vue d'ensemble**

Les deux projets de changements s'appuient fortement sur le modèle de la planification et la méthodologie de gestion de projets avec la définition des objectifs à atteindre, généralement des gains de coûts et de temps, une planification assez précise des différentes étapes du projet et des acteurs qui y sont associés, un reporting régulier centré sur le degré d'atteinte des objectifs. Cette séquentialité et ce découpage a pour effet que, du moins dans une des entreprises (entreprise A), le chef de projet rate des opportunités de changement qui se situent sur d'autres temporalités et qui relèvent d'autres cahiers des charges. Ainsi dans la société A, l'objectif du projet de reengineering est d'améliorer le processus logistique : de la commande à la livraison. Il est essentiellement centré sur la mise à disposition d'outils informatiques et sur la rédaction de nouvelles procédures de travail. Par ailleurs, l'organisation met sur pied un vaste projet SAP qui touche inévitablement à ces activités logistiques (transfert de

biens et d'informations). Les deux projets fonctionneront pendant des mois en parallèle, selon leur propre rythme sans se rencontrer alors qu'ils concernent les mêmes tâches, les mêmes fonctions et les mêmes départements. Ceci aura pour effet que les décisions prises dans l'un des groupes rentreront en opposition avec celles prises par l'autre groupe ou tout simplement en supprimeront les effets.

## **2.4. De la collecte d'informations à l'implication**

Beaucoup d'ambiguïtés également sur le thème de l'implication des opérateurs et de la façon d'obtenir leur adhésion au changement espéré. L'analyse des processus et leur optimisation repose sur un recueil d'informations auprès des opérateurs à qui on demande de décrire en détail leurs activités. L'implication des opérateurs se limite généralement à cette collecte d'informations ce qui entraîne que beaucoup d'employés vont se sentir dépossédés de leur expertise et des informations qu'ils auront données en vue d'améliorer le processus. On les a consulté, certes, mais essentiellement dans une logique « collecte d'informations ». Ils n'ont pas été associés à l'élaboration de l'architecture du nouveau processus et aux choix technologiques. Ceci a pour conséquence qu'ils forment beaucoup de réserves quand il s'agit de s'impliquer dans la mise en œuvre.

## **2.5. Changer l'organisation du travail : du discours et des faits**

Notons enfin, les multiples contradictions liées aux modifications dans l'organisation du travail, dans la répartition des tâches et dans les mécanismes de coordination.

Au niveau des opérateurs, on observe un élargissement des tâches qui est rendu possible par l'automatisation et la standardisation d'un certain nombre de tâches administratives, la réduction des étapes intermédiaires (moins de double encodage), la décentralisation de l'encodage des données, la mise en réseau des applications et leur intégration. Cet élargissement des tâches est souvent confondu au niveau du langage avec un enrichissement du travail. Toutefois, les tâches qui s'accumulent et se juxtaposent ne rendent en rien le travail plus enrichissant (pas plus de participation aux processus de décision, pas plus de responsabilités). Ce paradoxe est souvent souligné par les opérateurs qui font remarquer qu'on a augmenté leur charge de travail (élargissement) mais que cela ne change rien au côté routinier de leur emploi (aucun enrichissement).

D'autres constatent que leur fonction est devenue plus complexe : utilisation de nombreux outils techniques (logiciels, réseaux, etc.) et plus de responsabilités. Ils réclament, en conséquence, une cohérence avec le discours d'enrichissement et d'empowerment et les pratiques de gestion des ressources humaines, notamment les classifications de fonctions. Dans les deux sociétés, cela se traduit par des revendications des opérateurs administratifs pour une révision de la classification de leur fonction. Paradoxalement à nouveau, ces revendications rencontrent peu d'échos auprès des dirigeants. Les directions des Relations Humaines en perçoivent mal la teneur : ils ont rarement été impliqués dans la redéfinition des processus et cernent mal les changements réels. Les responsables hiérarchiques et la direction avancent quant à eux des arguments de réduction des coûts et leur manque de marge de manœuvre pour accorder des augmentations salariales récurrentes. Face à cette impasse, on tempore, on crée des commissions et on tente de « faire traîner » les décisions, ce qui entraîne une certaine démotivation de ces opérateurs.

Remarquons également qu'on assiste bien plus à une délégation des responsabilités, et donc de la sanction en cas de difficultés, qu'à une participation à la prise de décision. On a l'impression qu'il y a, à la fois, un « discours » sur la décentralisation et des « pratiques » de centralisation qui rendent cette décentralisation illusoire, voire suicidaire. On a décentralisé la mise en œuvre mais plusieurs problèmes semblent relever de la formulation des problèmes et des décisions qui ont été prises (ex : choix informatiques, distribution des responsabilités, fixation des critères d'évaluation et de reporting, etc.). Les opérateurs se sentent, en conséquence, tenus pour responsables de choses sur lesquelles ils n'ont pas de pouvoir.

Si on sent une montée en puissance des mécanismes de liaison qui reposent sur les relations interpersonnelles: travail d'équipe et agents de liaison, il faudrait éviter d'en conclure trop vite que les équipes de travail interdisciplinaires et les groupes de projet remplacent les anciens mécanismes de liaison (formalisation des activités et des procédés, et standardisation des résultats et procédures). Ces équipes de travail se superposent aux autres mécanismes de liaison et de coordination. Ceci pose alors d'importants problèmes liés à l'hybridation et à la superposition qui se traduisent par des arbitrages pas toujours facile autour des logiques fonctionnelles et processuelles. On assiste aussi pour les individus à des dilemmes qui portent sur des phénomènes de loyauté : loyauté à son groupe professionnel (loyauté professionnelle), loyauté à son département (logique fonctionnelle), ou loyauté au projet (logique processuelle).



## 2.6. Une transversalité sans nécessairement plus de fluidité

Enfin, si les dirigeants et chefs de projets annoncent une volonté de changement des structures qui devraient se traduire par moins de cloisonnement et plus de fluidité entre départements et services, dans les faits, de nombreuses barrières se dressent qui visent à conserver l'ancienne organisation ou du moins la structure informelle faite de rapports de pouvoir, « de chasse gardée », de compétences et de zones d'expertise non transférables. Au-delà des initiatives transversales ponctuelles et de la multiplication des groupes de projet, les organisations continuent à être perçues comme cloisonnées, comme peu fluides au niveau de l'échange d'informations, comme basées sur la concurrence entre individus et entre services. Ceci est renforcé et maintenu par les systèmes d'évaluation et de « reporting » structurés autour des individus et d'unités indépendantes (business units, centre de profit et de coûts, etc.) qui encouragent des modes de gestion peu collaboratifs.

## 3. CONCLUSIONS

Les tensions identifiées sont résumées dans le tableau ci-dessous. Elles illustrent à quel point ce changement est dialectique et suppose un dépassement ou plutôt une capacité de gestion permanente des contradictions qui traversent de tels projets de changement.

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| polyvalence                         | expertise/spécialisation                          |
| élargissement des tâches            | enrichissement des tâches                         |
| enrichissement des tâches           | standardisation                                   |
| complexification des tâches         | appauvrissement des tâches                        |
| centralisation (contrôle)           | décentralisation (empowerment)                    |
| délégation du pouvoir/<br>autonomie | intensification du contrôle direct et<br>indirect |
| formalisation                       | autonomie, créativité                             |
| ajustement mutuel                   | standardisation des procédures                    |
| optimum processuel                  | optimum fonctionnel                               |
| évaluation du processus             | évaluation individuelle                           |
| changer l'organisation formelle     | ... sans changer l'organisation<br>informelle     |

Un des problèmes centraux est, selon nous, le fait que l'optimisation des processus, tel que décrit dans beaucoup d'ouvrages managériaux et pratiqué par plusieurs bureaux de consultance, est un modèle de gestion du changement et de restructuration fortement mécaniste (Peppard, 1996; Burrell, Morgan, 1979) et

instrumental (Brabet, 1993), qui a tendance à nier l'existence même de ces contradictions ou à penser qu'elles peuvent être facilement résolues.

Par ailleurs, définir un processus comme un agencement de tâches neutres, potentiellement dissociables et recomposables au nom d'un optimum économique, c'est oublier que tout aménagement organisationnel est un équilibre difficilement acquis et toujours provisoire entre des groupes d'acteurs. Intégrer cette vision politique du processus, au même titre qu'une description apparemment objective des tâches à réaliser, est peut-être faire preuve de sagesse et se donner en main l'une des composantes essentielles de la réussite du projet de changement : l'adhésion et l'appropriation par les acteurs.

Il apparaît également essentiel de mettre à plat ou du moins d'entendre les zones de tension et de contradictions inhérentes à tout projet de ce type : élargissement versus enrichissement des tâches/empowerment versus centralisation/complexification croissante des emplois versus statu-quo des systèmes de classification de fonctions/discours sur l'importance du processus versus logique d'évaluation centrée sur l'individu et fonctionnelle. En débattre et les mettre à l'agenda des comités de pilotage au même titre que les composantes techniques du projet de changement pourrait sans nul doute constituer une avancée importante dans le projet de changement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (Ed.), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp. 69-142.
- Burrell G, Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis. Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann Educational Books.
- Burke G., Peppard J. (Ed) (1995), *Examining Business Process Re-engineering. Current Perspectives and Research Directions*, London, Kogan Page.
- Champy J. (1995), *Le reengineering du management. La meilleure façon de détenir le pouvoir et d'y renoncer*, Paris, Dunod.
- Cornet A. (1998a), « Reengineering : un défi pour les professionnels des ressources humaines ? », *Gestion 2000*, Dossier « La Gestion du Temps », n°3, mai-juin 1998, pp. 53-76.
- (1998b), « Le Reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus », mai 1998, Département de Gestion, Université de Liège, Faculté d'Économie de Gestion et de Sciences sociales, 313 p., 2 volumes.
- Coulson-Thomas C. (Ed) (1<sup>ère</sup> éd. 1994) (Ed.), *Business Process Re-engineering : Myth & Reality*, London, Kogan Page.
- Davenport T. (1993), *Process Innovation : Reengineering Work through Information Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Doherty N., Horsted J. (1996), « Reengineering People. The forgotten Survivors », *Business Change & Re-engineering*, 3, 1, pp. 39-46.

- Gingras L., Roy M.-C., Bedard C. (Ed.) (1995), *Les composantes essentielles de réussite d'un projet de réingénierie*, Rapport final du projet CER, Document B-29, Québec, CEFRIO.
- Hammer M. (1990), Reengineering Work : Don't Automate, Obliterate, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 104-112.
- (1994), « One on One : Michael Hammer », *Computerworld*, 28, 5, janvier 24, pp. 84-86.
  - (1996), *Beyond Reengineering. How the Process-Centered Organization is changing ?*, New-York, Harper Business.
  - Champy J. (1993), *Le reengineering*, Bruxelles, Dunod, 1<sup>ère</sup> ed., Harper Business.
- Johansson J., Mchugh P., Pendlebury A.J., Wheeler III W.A. (1993), *Business Process Reengineering. Breakpoint Strategies for Market Dominance*, Chichester, John Wiley & Sons.
- Mintzberg H. (1982 {1979}), *Structure et dynamique des organisations*, Paris/Montréal, Éditions d'Organisation/Agence d'Arc, traduit de l'américain.
- Nizet J., Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin.
- Peppard J. (1996), « Broadening Visions of Business Process Re-engineering », *Omega International Journal of Management Science*, 24, 3, pp. 255-270.



## *Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif*

*Lionel Jacquot\**

### **INTRODUCTION**

L'émergence d'un nouveau modèle productif est loin d'être une évidence empirique. Les controverses sur la fin du taylorisme comme paradigme organisationnel en témoignent : à ceux qui soutiennent que les choses changent en profondeur - les partisans de la thèse du changement - s'opposent quelques réfractaires qui « répertorient inlassablement les indices du toujours pareil » (Linhart, 1994: 7).

Force est de constater une absence de consensus entre les chercheurs que l'on ne doit pas seulement entendre comme l'effet d'interprétations divergentes - qu'il ne faut pas au demeurant minimiser - mais aussi comme la traduction de l'hétérogénéité normale de l'appareil productif. Outre cette hétérogénéité, la réalité productive des deux dernières décennies de ce siècle est pour le moins difficile à mettre à jour puisqu'elle renferme des contradictions, se construit sur une imbrication de permanences et de mutations.

Le sociologue doit alors s'armer d'outils conceptuels qui permettent de penser l'articulation du changement et de la continuité. Changement dans les moyens puisque les critères tayloriens de la productivité et les modes de gestion qui lui étaient liés ont fait faillite; continuité dans les fins puisque les objectifs n'ont pas varié : il s'agit toujours d'augmenter la productivité, c'est-à-dire le ren-

\* *Lionel Jacquot* Laboratoire de Socio-logie du Travail et de l'Environnement Social, Université de Nancy 2.

dement du travail, et de briser les résistances ouvrières (Rabier, 1990), autrement dit de produire « *la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur exploitation* » pour reprendre le concept de régime de mobilisation de la force de travail de T. Coutrot<sup>1</sup>.

Ainsi, les mutations organisationnelles appellent à penser une autre manière de gouverner les hommes, elles s'accompagnent d'un nouveau régime de mobilisation de la force de travail qui doit permettre de concilier l'obligation de résultats consistant à répondre aux nouveaux critères de la compétitivité, avec la préservation de la paix sociale impliquant de faire admettre aux salariés la rationalisation reconnue par la communauté industrielle pour fournir des modes de solution à la crise et des réponses aux impératifs économiques.

Le secteur textile n'est pas exempt de cette transformation concomitante de l'organisation du travail et de la gestion de la main-d'œuvre. L'immense chantier d'innovations dans lequel nombre d'entreprises textiles en Lorraine se sont engagées, surtout à partir des années quatre-vingts, est non seulement marqué par un recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication et par l'adoption de nouvelles stratégies productives, mais aussi par l'invention de nouveaux « outils » en matière d'organisation et de politique de travail.

Dans cette dernière décennie du siècle, la complémentarité et la cohérence entre l'organisation du travail et le régime de mobilisation de la main-d'œuvre se posent de manière inédite dans l'industrie textile lorraine, les objectifs qui les conditionnent ont-ils pour autant changé ? Le modèle de production des « trente glorieuses » avait trouvé dans un compromis entre taylorisme et paternalisme le moyen d'obtenir de formidables gains de productivité par une rationalisation du travail accrue avec le consentement tacite des ouvriers, le maintien des bénéfices du paternalisme faisant passer la pilule de la rationalisation. Ce compromis original entre en crise au tournant des années 1970/80, de par la double obsolescence du paternalisme et de certains principes tayloriens d'organisation du travail. Les directions d'entreprise ont donc eu à reconsidérer leur manière d'organiser le travail et de diriger les hommes. Les nouvelles formes de rationalisations productives conduites par les entreprises se traduisent-elles par de véritables innovations organisationnelles et managériales, ou a contrario, par une radicalisation du taylorisme sous l'effet de la détérioration de la situation économique de la filière et de l'exacerbation de la concurrence ? Les voies de la modernisation empruntées par l'industrie textile lorraine annoncent-elles l'émergence d'un nouveau modèle de production rompant à la fois avec la rigidité taylorienne de la division travail et inventant une nouvelle manière d'agir, de penser et de sentir dans l'entreprise ?

1. Coutrot T., 1998. L'auteur définit le régime de mobilisation comme « *un ensemble articulé de règles, qui assure une cohérence entre les exigences de l'accumulation du capital, dans un contexte concurrentiel déterminé, et la logique de la reproduction symbolique des collectifs de travail dans l'entreprise; il produit ainsi la résignation, l'assentiment, voire la coopération des travailleurs à leur exploitation* », pp. 171-172.

Pour appréhender et évaluer cette double transition - organisationnelle et managériale - que les entreprises ont dû négocier à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, il nous faut tout d'abord revenir sur l'adoption de nouvelles stratégies productives qui modèlent cette transition. Nous pourrions ensuite souligner l'hybridité de la rationalisation du modèle de production qui associe des formes néotayloriennes d'organisation du travail à un régime hégémonique participatif de mobilisation de la force de travail. Nous tenterons d'apprécier ces innovations organisationnelles et managériales à l'aune de l'antagonisme entre travail et capital, l'expérience du travail se constituant avant tout en réaction à l'hétéronomie de la rationalisation capitaliste.

### Note méthodologique

Les données empiriques sur lesquelles nous nous appuyons concernent essentiellement l'industrie cotonnière de base (opérations de filature et de tissage, et ennoblissement) qui - avec 84 établissements (81 étant installés dans le département des Vosges) - rassemblait au début de notre recherche (1993) plus de 7000 salariés. Elles ont été collectées dans une double perspective : diachronique et synchronique.

L'étude de l'histoire de la rationalisation du travail et de la production dans l'industrie textile lorraine a nécessité différentes modalités d'investigations : le traitement d'archives; le recueil de témoignages d'anciens actifs pour la période de l'après-seconde guerre mondiale; l'analyse statistique du secteur cotonnier et de la réalité productive qu'il recouvre par le croisement de différentes sources.

L'analyse synchronique du modèle de production de l'industrie textile lorraine a été réalisée quant à elle à partir d'une enquête de terrain conduite auprès de 121 personnes représentant les différentes catégories d'acteurs de la production textile (interlocuteurs des instances patronales, professionnelles et syndicales; cadres dirigeants; salariés de filatures et tissages cotonniers) et d'un ensemble de quatre monographies d'entreprise.

2. De 1970 à 1990, on est passé dans les filatures lorraines de 1.041.698 broches en activité à 285.506, et dans les tissages lorrains de 20.095 métiers à 4.358. Les effectifs ont également considérablement diminué en 20 ans, passant respectivement de 7.125 salariés à 2.240 (- 68,5 %) et de 10.700 à 3.546 (- 67 %). La production de filés de coton en Lorraine reste pour autant en 1990 de 66.435 tonnes, soit une baisse de seulement 3,6 % par rapport à 1970, celle de tissus de 57.940 tonnes, soit une baisse de 7 %, mais leur part respective dans la production nationale a augmenté : elle est passée de 26,5 % à 38,95 % pour la production de filés et de 30,89 % à 42,19 % pour la production de tissus.

## 1. L'INDUSTRIE TEXTILE LORRAINE À L'ÉPREUVE DE LA MONDIALISATION : L'ADOPTION DE NOUVELLES STRATÉGIES PRODUCTIVES COMME RÉPONSE À LA CRISE

Les années 1970/80, avec les fermetures d'entreprises dont certaines symbolisaient la grandeur industrielle du textile lorrain, avec la diminution massive des emplois et la baisse du nombre de machines, ont été celles de la réduction des capacités de production sous l'effet de régulations macro-économiques difficilement contrôlables<sup>2</sup>. Pour éviter un désengagement total de la filière, les

industriels textiles peuvent investir dans les nouvelles possibilités offertes par l'automatisation ou/et réformer leurs stratégies productives, en inventant de nouveaux principes de gestion, de nouvelles normes productives, de nouveaux critères d'efficience, qui permettent de se démarquer d'une production de masse d'articles standardisés qui ne fait plus recette.

La voie de l'automatisation seule (sans toucher aux stratégies productives) est dans un premier temps très prisée par les entreprises, parce qu'elle leur permet de se libérer d'une seule confrontation sur les coûts du travail, elle s'avère néanmoins rapidement caduque, car elle ne peut suffire à répondre aux nouvelles exigences des marchés : préserver les marchés intérieurs en transformation et gagner des marchés extérieurs générés par la mondialisation « *porteuse de différenciation et de diversification des produits* » (Coriat, Taddei, 1993: 155). « L'automatisation à tout va » laisse alors la place dans un second temps à une logique industrielle plus offensive axée sur le développement de nouvelles stratégies productives faisant fond sur la variété. Les nouvelles possibilités offertes par la capacité des techniques textiles équipées de microprocesseurs de commande à la fin de la décennie 1980 à s'adapter à un environnement instable, à capter ses changements, à traiter les informations qui proviennent de ces changements et à mettre en œuvre des opérations productives qui correspondent aux caractéristiques de ces changements (Du Tertre, Santili, 1992), consacrent le passage d'une production en grande série de produits indifférenciés à une fabrication en flux à la demande.

Pour autant, la réorientation stratégique comme réponse à la crise et aux nouveaux impératifs de la compétitivité n'est pas unidirectionnelle. On peut distinguer trois types de stratégies productives bien distinctes dans la manière dont les entreprises se positionnent et interviennent sur les différents segments de marché, jouent sur la qualité de la production et la taille des séries, s'adaptent aux modifications de l'environnement : la stratégie de standardisation, la stratégie de différenciation et la stratégie de spécialisation.

### **La stratégie de standardisation**

La stratégie de standardisation cherche par l'abaissement des prix de revient à produire toujours en grande série; elle se prête au souci des industriels qui veulent contrôler et renforcer leur position sur certains produits basiques. Les entreprises qui ont opté au début de la décennie 1990 pour cette stratégie ont réalisé de gros investissements, synonymes de nouveaux gains de productivité. La croissance intensive est avant tout le résultat de la substitution du travail par le capital. Se situant sur des créneaux fortement concurrencés, elles se sont



dotées de métiers à filer et à tisser très productifs (mais peu reconvertibles) pour diminuer la part des salaires dans les coûts de production; seules les grandes séries peuvent permettre un amortissement rapide de ce matériel et une optimisation de l'outil de travail en évitant les arrêts, les changements et les reprises. Pour autant, cette stratégie ne peut se soustraire aux nouvelles exigences de la demande, en termes de prix, mais aussi de qualité, de délai, voire de variété. Certaines entreprises résolues à poursuivre une stratégie de standardisation cherchent à tirer parti des avantages de la variété : intégrer de la diversification en bout de chaîne leur permet de construire de la variété au sein même des effets de série et d'affirmer leur position sur des créneaux fortement concurrentiels. Ainsi, le choix du recentrage et de la spécialisation dans le drap de lit de certaines entreprises n'exclut pas nécessairement un élargissement de l'offre, les produits pouvant être personnalisés à la fin du cycle productif. Mais outre le risque de rester sur des produits banalisés ou des créneaux très sollicités, une fois l'outil de production adapté à la stratégie de standardisation, la réorientation semble une opération délicate (le choix est pour un moment irréversible), excepté par une croissance externe (rachat d'une entreprise). La productivité que l'investissement exclusif dans des technologies hyper-productives a permise est gagnée au détriment d'une certaine flexibilité.

### **La stratégie de différenciation/diversification**

La stratégie de diversification consiste à l'abandon partiel ou total des marchés standardisés. Défensive, lorsqu'elle résulte de l'exacerbation de la concurrence ou de la restriction de certains marchés traditionnels, elle peut être également offensive lorsque l'entreprise qui l'adopte poursuit une politique de différenciation visant à la démarquer des capacités manifestées par ses concurrents. Pour les entreprises qui ont choisi d'abandonner la standardisation et d'y substituer progressivement la diversification, il s'agit de ne plus produire ce qui par ailleurs est importé à moindre coût, mais de miser sur des segments de marché non saturés. Filatures et tissages ne travaillent plus uniquement le coton, mais d'autres matières premières : des mélanges à base de lin, d'acrylique, de viscose et de laine..., et créent une nouvelle offre de produits destinés à différents secteurs (vêtement professionnel, ameublement, habillement, tissus techniques, etc.). Cette stratégie repose avant tout sur une certaine souplesse (des hommes et des machines) permettant de s'adapter aux différents segments de marché qu'il faut satisfaire en qualité (la certification spécifique pour les marchés publics par exemple) et en délai (la nécessité d'être réactif). Pour autant, l'effort de productivité doit se poursuivre pour offrir des prix concurrentiels, nombre

des segments de marché restant très prisés au niveau européen. Certains groupes qui furent les fleurons de l'industrie cotonnière avec leur production basique adoptent cette stratégie. Celle-ci est également l'apanage des plus petites unités qui ne peuvent se maintenir sur des séries banalisées (« les séries vosgiennes » comme le drap de lit), et qui, défensivement, cherchent à élargir leur capacité de production, en répondant aux petites séries d'articles beaucoup moins convoitées. Moins capable ou en mesure de se démarquer, de développer une logique de différenciation, on optimise le potentiel productif en cherchant « à toucher à tout », à valoriser « la carte multisecteur » comme réponse à l'incertitude des marchés.

### **La stratégie de spécialisation ou de « développement de niches »**

La stratégie de spécialisation n'est développée que par quelques entreprises en Lorraine. Ayant définitivement renoncé à la production en grandes séries d'articles standardisés, ces entreprises se sont lancées dans des créneaux dominés par les nécessités du circuit court (le prêt-à-porter féminin par exemple), ne correspondant pas aux métiers traditionnels des écrivains vosgiens. Les avantages compétitifs avancés de cette stratégie sont la qualité et le savoir-faire, la rapidité ou réactivité à la demande du marché, le service et le travail en partenariat avec le client, et la créativité qui en est la clef de voûte. Le choix de la spécialisation est celui de la petite série dans une gamme sans cesse renouvelée, qui exige la plus grande innovation organisationnelle.

Au-delà de leurs divergences qui montrent un processus différencié d'ajustement des entreprises à la nouvelle donne économique, les nouvelles stratégies productives relèvent de l'acceptation d'un nouveau paradigme d'industrialisation par la communauté industrielle. Leurs interférences révèlent des évolutions communes et consacrées. L'intégration de l'évolution de la demande dans le processus de production oblige les entreprises à diversifier leur offre, à multiplier leurs prestations en termes de qualité, réactivité et flexibilité, à développer de nouvelles pratiques de coopération au sein de la filière. L'acceptation de ce nouveau paradigme faisant fond sur la variété marque une rupture avec le paradigme de la production de masse d'articles indifférenciés porté par le modèle productif antérieur.

Quelles sont alors les incidences de l'adoption de ces nouvelles stratégies productives sur les formes d'organisation et de mobilisation du travail vivant ? La nouvelle gestion de production qui implique de tendre les flux et de conjurer - tant que faire se peut - l'ajustement à la demande (« 0 stock »), la qualité

(« 0 défaut »), la réactivité (« 0 délai ») et la fiabilité des installations (« 0 panne »), appelle-t-elle une refonte de l'organisation du travail et un changement du modèle de gestion du personnel en concordance avec les nouvelles approches de la productivité ?

## **2. MUTATIONS DU TRAVAIL ET PÉRENNISATION DE LA DIVISION STRUCTURELLE DU TRAVAIL : VERS UN NÉOTAYLORISME FLEXIBLE ?**

Le passage d'une fabrication planifiée par lots de volume important à une fabrication en flux à la demande, implique une modification de l'organisation du travail. Il nécessite de prime abord un rejet du mode traditionnel de production incapable d'assurer la continuité du processus : la spécialisation des salles et des opérateurs par tâches génère des rigidités tout au long de la chaîne de production qui empêchent de se mettre en situation de réponse et de disponibilité par rapport aux marchés.

L'entrée des idées tayloriennes dans les ateliers textiles après la guerre n'a entamé qu'une décomposition partielle du travail, allongeant la structure des emplois sans la modifier. Sa conséquence ne fut donc pas de parcelliser le travail, mais de cristalliser le mode organisationnel « un ouvrier-un poste » (celui-ci recouvrant un stade complet de production), de raffermir ainsi la disjonction des différentes étapes de la fabrication, et d'accroître du coup la discontinuité de l'organisation de la production : chaque opération étant isolée de la précédente et de la suivante, chaque atelier étant physiquement séparé de l'autre par des murs, des étages, des voies de communication (Rabier, 1992).

La volonté de tendre les flux impose de relever le défi organisationnel et de s'attaquer à l'héritage taylorien, autrement dit de réformer les structures : l'étanchéité des cloisons entre les opérations de production, le manque de liaisons entre les services qui génèrent des temps morts et des malfaçons, et de changer les habitudes que la rigidité organisationnelle de la fixité du poste a forgées. Les entreprises s'attellent alors au décroisement des postes, à la recherche d'une plus grande mobilité et disponibilité des forces de travail en présence, à une mise en responsabilité du personnel.

*« Il y a une paire d'années, la hiérarchie, c'était les escaliers qu'il ne fallait pas franchir, alors qu'aujourd'hui, je pense que la communication passe beaucoup mieux, le contact se fait plus facilement entre l'encadrement et le personnel (...). Avant, à la limite, il était interdit à un ouvrier d'un atelier de passer dans l'atelier voisin, il ne fallait pas qu'il sache ce qui se passait à côté, alors qu'aujourd'hui, c'est l'inverse. Ici, il faut que tout le monde voit ce qui se passe tout autour de lui pour justement mieux suivre le processus de*

*fabrication et voir l'incidence d'un mauvais geste à son poste et les conséquences produites plus loin. Il n'y a plus le cloisonnement qui existait dans le temps, on cherche à responsabiliser le personnel » (directeur de filature).*

Le principe général de la gestion de production en flux tendus, selon lequel ne sont fabriqués que les articles voulus, au moment voulu, dans les quantités et qualités voulues, pousse les directions d'entreprise à « agir sur le ressort de la coopération » (Zarifian, 1993: 8).

Si les entreprises admettent désormais que le principe de la coopération est source de productivité au même titre que son pendant - la division du travail - si elles travaillent la plupart en vue de combiner plus sciemment les forces de travail, d'améliorer l'articulation fonctionnelle dans les ateliers, de faciliter les échanges et d'assouplir la ligne hiérarchique, elles ne changent pas pour autant en règle générale la manière dont sont organisées les équipes, qui restent affiliées à une étape de la fabrication et aux groupes de machines correspondants. On préfère miser sur la polyvalence (changement de poste) et sur la mobilité (changement d'équipe) des salariés, tout en renforçant l'autonomie des équipes, que viser la formation de nouveaux groupes de travail, chantier trop difficile à porter pour des petites ou moyennes structures<sup>3</sup>.

En effet, pour rompre avec le principe de fixité du poste et l'absence de mobilité du travail vivant, les entreprises engagent une nouvelle phase de rationalisation du travail se traduisant par un élargissement horizontal des activités qui prend souvent la forme du recours à la polyvalence. La généralisation de la polyvalence est la pierre angulaire de la recomposition du travail, mais, en ce qu'elle s'appuie sur une automatisation qui permet de soustraire le travail complexe du travail de l'exécutant et d'affecter indifféremment celui-ci sur un tronçon de la ligne de production sans qu'il ait besoin de comprendre le fonctionnement des installations automatisées qu'il sera amené à assister, elle n'ouvre pas à une inversion de la division de l'intelligence du travail, autrement dit à un renversement de l'opposition entre les "puissances intellectuelles" et les « puissances manuelles » (Freysenet, 1993).

La polyvalence peut être considérée comme un indice de la rénovation de l'organisation du travail, mais qui ne semble pas conduire à une remise en cause profonde de la division structurelle du travail. La division technique entre les salariés d'exécution et l'encadrement de production est d'ailleurs maintenue, voire renforcée avec l'utilisation des nouvelles technologies informatiques et des nouvelles machines textiles.

*« Avec l'ordinateur, maintenant une fois que c'est réglé, que c'est programmé, on n'y touche plus, c'est le contremaître ou le mécano qui garde la clef, et s'il y a une panne, il n'y a plus à chercher où elle est, l'ordinateur va l'indiquer » (soigneuse de continus à filer).*

3. Sur 22 établissements (filature et/ou tissage), nous n'avons recensé qu'une seule expérience d'organisation modulaire. Voir Jacquot L., 1998.

*« Avant il fallait être qualifié parce qu'il fallait tout faire, on était responsable de ses métiers. On les connaissait d'ailleurs bien à force de travailler dessus. Aujourd'hui, on nous a amené (...) des machines à jets d'air sans nous former pour comprendre leur fonctionnement. Lorsqu'elles tombent en panne, ce n'est pas l'ouvrier qui cherche à les réparer, mais c'est l'entreprise qui a vendu ces machines qui envoie un spécialiste » (tisserande).*

*« Du continu à filer on est passé à l'autocorro, c'est de l'eau et du vin... avant, vous rattachiez vos fils à la main, vous bobinez à la main, ça n'existe plus; ce sont des pots... vous prenez vos pots, vous mettez la mèche dans la machine, et les robots rattachent les fils, vous ne faites rien... sinon suivre. C'est la machine qui vous conduit maintenant » (cardeur).*

La division verticale du travail est quant à elle perfectionnée avec la prescription plus systématique (parfois sous l'impulsion de nouveaux services fonctionnels) d'un ensemble d'obligations nécessaires pour assurer la continuité du processus d'une production à flux tendus.

*« Ce que l'on demande à la personne, ce n'est pas de travailler d'une façon ou d'une autre, c'est qu'elle fasse de la qualité et de la production, elle peut tourner de gauche à droite ou de droite à gauche, peu importe, pourvu qu'elle fasse la production... mais qu'elle fasse toujours la production dans les normes de qualité et de délai... et qu'elle ne nuise pas au rendement » (agent de maîtrise).*

On a affaire à un taylorisme revu, remodelé, révisé en considération de l'objectif de la tension des flux, et mâtiné de flexibilité : un néotaylorisme flexible.

Cette permanence organisationnelle semble dénoter avec une politique managériale offensive, misant plus spécifiquement sur la motivation et la participation des salariés, les soumettant à une invite insistante à la responsabilité. Est-ce à dire que les entreprises se sont parées des habits de la participation pour mieux faire accepter les changements, et qu'au bout du compte, ne resterait « plus guère qu'un vernis de participation chargé de mobiliser les hommes, comme le préconisait Taylor qui parlait de "coopération amicale" entre ouvriers et directions ? » (Durand, 1991: 72). Le nouveau régime de mobilisation de la force de travail n'agit-il sur le ressort de la participation et de la coopération que pour mieux rationaliser le travail et les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail ?

### 3. DE L'ART DE GOUVERNER LES HOMMES : DE L'HÉRITAGE PATERNALISTE À UN RÉGIME HÉGÉMONIQUE PARTICIPATIF

L'offensive de l'idéologie managériale amorcée dès le début des années quatre-vingt ne doit pas laisser croire que la participation et la coopération sont les nouveaux « outils » des modèles de gestion du personnel de l'entreprise moderne. Le nouvel ordre productif n'a inventé ni la participation, ni la coopération. Un détour par l'histoire de la rationalisation de la production et du travail dans l'industrie textile lorraine vient nous rappeler que le patronat, conscient des limites des pratiques managériales coercitives, cherchera à développer d'autres manières de gouverner les hommes, utilisant rapidement la corde de l'idéologie consensuelle. Dès le tournant du siècle et surtout après la première guerre mondiale, confronté à la montée de la contestation et à l'émergence du syndicalisme, le patronat s'efforce de relancer la collaboration avec la classe ouvrière : on vise le consentement puisque la répression ne permet plus d'endiguer l'activité gréviste. Mais c'est surtout après la seconde guerre mondiale, que l'idéologie consensuelle s'affirme être plus efficace que la coercition. Les rapports des « missions de productivité » envoyées aux États-Unis<sup>4</sup>, reproduisant ce qu'en dit Taylor, en font l'apologie, et prêchent la coopération entre patrons et ouvriers, mais ce que projettera l'ordre productif des « trente glorieuses » - à la fois taylorien et paternaliste - ce n'est pas une participation au sens littéral du terme, mais bien un esprit de dévouement.

Industrie (encore) de main-d'œuvre, la socialisation du personnel (via un régime paternaliste de mobilisation) a permis à l'industrie textile de faire passer la rationalisation du travail en douceur, d'obtenir des gains de productivité tout en préservant la paix sociale. Industrie aujourd'hui hautement capitaliste, il lui faut mobiliser la force de travail autour des objectifs de l'entreprise; il ne s'agit plus de transmettre un esprit de dévouement à l'entreprise en encadrant le personnel dans et hors de l'entreprise, mais de faire germer une forme particulière de conscience professionnelle : « *une conscience gestionnaire* » (Linhart, 1991: 97) contrôlée et tendue vers la réalisation des objectifs de production.

« (...) La compétence, qu'est-ce que ça veut dire ? À partir du moment où on a une tâche à accomplir, on devient compétent quand on a accompli sa tâche dans les normes de qualité, de temps et de coût » (directeur de tissages et filatures).

4. Rapports des missions d'étude envoyées aux États-Unis en 1950 (filature) et 1951 (tissage), Centre de productivité de l'industrie cotonnière.

La responsabilisation du personnel que les directions d'entreprise cherchent à développer réclame de nouvelles formes de participation. Officialisée, canalisée sur les objectifs de production, normée par les prescriptions du flux, la

participation doit servir l'entreprise sans engendrer de formes de résistance ou de critiques des compétences organisatrices des dominants. Sa mission est d'éradiquer les antagonismes susceptibles de freiner la modernisation.

Si les moyens ont changé pour gouverner les hommes, on peut noter un effort de continuité managérial dans l'industrie textile. La mise en responsabilité des hommes, leur mobilisation sur les objectifs de l'entreprise, l'invitation qui leur est faite à coopérer et communiquer, ne sont pas sans rappeler les démarches innovantes du patronat après la seconde guerre mondiale, qui dans les rapports des « missions de productivité », exhortait à cesser la lutte des classes et prêchait la coopération afin d'éviter que l'organisation du travail ne se heurte à l'hostilité ouvrière. Les actions managériales ont toujours pour mobile, à défaut d'une adhésion totale des ouvriers, de viser à briser leurs résistances. Elles placent également au cœur des idéaux productifs la recherche du meilleur rendement possible. Ainsi, le « *produire plus et produire mieux* » des « missions de productivité » trouve-t-il un écho au « *faire vite et bien* » par lequel les ouvriers résument la réalité productive qu'ils vivent, et les incitations contradictoires du travail en flux tendus qu'ils doivent gérer.

En fait, l'obligation de renouveler les « outils » est conditionnée invariablement par les mêmes mobiles : le maintien de la paix sociale et l'augmentation de la productivité. Elle se traduit par l'instauration d'un nouveau régime de mobilisation de la force de travail qui mise sur le développement d'un management participatif pour s'assurer de l'adhésion ouvrière aux valeurs de l'entreprise.

*« Ce que l'on veut aujourd'hui, ce n'est pas du tout gérer des robots, c'est gérer des personnes en tant que personnes, donc moi, j'essaie de passer beaucoup de temps avec le personnel, à écouter le personnel, à mettre en place des nouvelles organisations, mais avec eux, jamais sans eux. Tout ce que je fais, je le fais avec eux. J'ai toujours eu une bonne habileté à réunir les gens, à discuter avec eux, à les motiver, et à leur faire croire que ce sont eux qui ont décidé de ce qu'on allait faire. C'est fini, on est plus des chiens de garde »* (responsable de production).

Plutôt que de leur demander de « laisser leur cerveau au vestiaire », les directions d'entreprise entreprennent « *une bataille identitaire pour moderniser la tête des salariés* » (Linhart et Linhart, 1998: 307), pour produire des individus déliés des solidarités anciennes trop enclines à la germination de résistances, pour annihiler les formes d'appropriation du travail par lesquelles les ouvriers mettent en œuvre d'autres moyens que ceux qui sont prescrits pour atteindre les buts assignés et qui s'attaquent par là même à la rationalité entrepreneuriale. Il s'agit de susciter l'assentiment des salariés à la culture dominante de l'entreprise, de leur faire accepter les nouvelles prescriptions du flux, de les

familiariser avec les contraintes économiques... d'embrigader en quelque sorte leur subjectivité, celle-ci se voyant confondue avec l'attachement à l'entreprise (Clot, 1995).

Si l'ordre productif qui prévaut dans les usines textiles tend à abandonner les méthodes tayloriennes trop coercitives et les pratiques paternalistes trop infantilisantes qui risqueraient de produire le réfrènement du personnel au processus de rationalisation faisant resurgir les antagonismes sociaux pour des techniques plus participatives et coopératives, on conserve l'idéologie consensuelle de la lettre taylorienne, sa philosophie sociale. On peut parler d'un régime hégémonique participatif, M. Burawoy (1985) dont l'efficacité peut se mesurer au tarissement des conflits.

#### **4. L'ENVERS DU NOUVEL ORDRE PRODUCTIF**

L'absence d'opposition ouverte et visible au nouvel ordre productif institué par les entreprises n'est pas sans relation avec la face cachée du nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre qui radicalise sa politique de gestion du personnel. On touche ici une des contradictions notoires de ce régime qui associe la radicalisation de la gestion et de la mobilisation de la force de travail à un recours au participatif.

Les entreprises se servent aujourd'hui de la recherche de compétitivité pour justifier la réduction des effectifs; elles ne peuvent plus maintenir le volant de main-d'œuvre excédentaire qui existait par rapport aux capacités de production pour satisfaire aux nouvelles exigences du marché.

Pour compenser la diminution des effectifs, outre le réaménagement des modalités de gestion de la main-d'œuvre qui consiste à jouer sur les formes de mise au travail (la généralisation de la polyvalence), les entreprises développent des formes de flexibilité externe. Le recours au travail intérimaire leur donne accès à une main-d'œuvre formée (constituée en partie des ouvriers textiles licenciés des entreprises environnantes) en remplacement du volant de main-d'œuvre excédentaire qui existait auparavant. Les entreprises font ainsi face aux fluctuations d'activité ou à un absentéisme trop élevé sans avoir à gérer quotidiennement un sureffectif trop coûteux. La sous-traitance tend également à se développer pour certains travaux, notamment ceux qui concernent l'entretien. Certaines entreprises se contentent de tourner avec un service d'entretien minimum (autrement dit capable d'assurer l'entretien et le dépannage courants des installations), et transfèrent les autres charges à des entreprises sous-traitantes (réfaction des bâtiments, fabrication de pièces pour les machines, assistance technique des automatismes, etc.).



L'utilisation de ces formes de flexibilité reste ponctuelle mais semble se normaliser; les entreprises y recourent lorsque l'usage de la flexibilité interne du travail ne suffit pas à résoudre les problèmes liés à l'absentéisme et à la tension des flux de production. Cette logique combinerait à l'avenir un personnel qualifié, puisque polyvalent et capable de conduire diverses machines aux techniques différentes à une main-d'œuvre occasionnelle, permettant aux entreprises de s'adapter plus facilement aux conditions du marché, et de pallier les effets pervers d'un calcul au plus juste de l'effectif. L'hypothèse d'une dualisation du salariat qui permettrait d'allier les avantages que procure la collaboration d'une main-d'œuvre stable à la flexibilité du marché périphérique reste à confirmer.

Le nouveau régime de mobilisation de la force de travail tend donc - en misant sur un effectif calculé au plus juste - à jouer sur une productivité plus sommaire et plus « sauvage » que la productivité du travail : la productivité de l'emploi (Zarifian, 1993), dont la traduction en termes de nouveau mode d'usage du travail vivant restant : polyvalence, disponibilité, capacité d'adaptation, etc., pourrait préfigurer une nouvelle version contemporaine de l'intensification du travail.

Si le contenu des emplois s'élargit, si la mobilité du travail s'accroît, si la disponibilité à l'égard de l'entreprise est de plus en plus posée comme étant exigible, si la responsabilisation sur les objectifs se développe..., la pression sur le niveau des salaires réels n'en est pas pour autant plus relâchée. On peut alors s'interroger sur la viabilité d'un régime de mobilisation qui demande aux salariés en activité d'en faire toujours plus sans leur accorder davantage. Comment celui-ci réussit-il le tour de force d'associer rationalisation et intensification du travail avec pression sur l'emploi et les salaires ? Le ressort de la participation suffit-il à taire cette contradiction ?

Le participatif masque difficilement une radicalisation de la gestion de la force de travail vivante restante. Et si l'ordre productif ne souffre d'aucun vacillement, c'est moins grâce au participatif, qu'à la peur du chômage, la déstructuration du travailleur collectif, le renforcement de la division de l'intelligence du travail.

Primo, le processus d'exclusion via la mise en préretraite et les licenciements économiques permet de procéder à une sélection du personnel. Les entreprises profitent du « dégraissage » pour écarter les plus contestataires au nouvel ordre productif qu'elles veulent établir; elles éliminent également ceux qui n'ont pas ou plus la capacité de s'adapter; elles « mettent sur la touche » ceux dont le profil ne correspond pas aux nouveaux canons de la compétence. Les entreprises organisent un redéploiement qualitatif qui met à l'écart nombre d'ouvriers, dont l'expérience professionnelle acquise au cours de plusieurs années de pratiques et enrichie par l'ancienneté ne correspond plus aux sollicitations patronales. Les

restants doivent donc s'adapter à la nouvelle mobilisation qui est faite de leur force de travail. La peur du chômage contribue à faire accepter aux salariés un élargissement et une intensification de leur activité de travail sans véritable reconnaissance.

Secundo, la déstructuration du travailleur collectif tel qu'il s'est constitué sur l'apprentissage du métier brise les solidarités existantes qui étaient au principe du pouvoir de la classe ouvrière sur l'organisation concrète du procès de production. La compression du personnel et son redéploiement qualitatif permettent aux entreprises d'entamer un processus de « resocialisation » des ouvriers, où la référence à l'entreprise vient se substituer au sentiment d'appartenance de classe trop enclin pour les directions à la constitution de valeurs critiques vis-à-vis de la rationalité par laquelle elles tentent d'enrôler les producteurs. Le recours au recrutement externe pour remplacer les « partants », l'emploi d'intérimaires ou de contrat à durée déterminée pour pallier l'absentéisme ou répondre à un surcroît d'activité, l'appel à des sous-traitants pour assurer certaines tâches spécifiques, etc., désorganisent l'ancien travailleur collectif et ruinent la socialisation sur laquelle il s'était construit.

Tertio, la désappropriation objective du travail qui franchit une étape supplémentaire avec l'automatisation/informatisation des ateliers rend les opérateurs de plus en plus interchangeables. Les opérateurs ont de moins en moins la possibilité de faire valoir leurs connaissances, leurs astuces qu'ils protégeaient dans « *une espèce d'arrière boutique* » (Bonazzi, 1993: 183), puisque celles-ci sont de plus en plus incorporées aux opérations mécaniques. Leurs compétences se sont multipliées parce que la conduite des machines textiles s'est banalisée, mais dans le même temps, la division de l'intelligence du travail s'est renforcée. La polyvalence dans cette logique ne signifie pas une recomposition qualifiante du travail.

Ces « pathologies industrielles » servent l'hégémonie de la rationalisation capitaliste, mais ne risquent-elles pas, à trop jouer sur la contrainte externe (la pression sur l'emploi), de miner le travailleur collectif, de tarir les formes d'appropriation du travail, finalement de porter atteinte à la production ?

## CONCLUSION

La réalité productive - au grand dam du sociologue qui cherche à la saisir - ne procède pas uniquement par prolongement ou rupture d'avec le modèle de production qui la précède. Pour interroger l'horizon productif, il faut donc passer au crible les dynamiques à travers lesquelles un nouveau modèle de production en émergence semble se cristalliser. L'introduction des nouvelles

technologies de production et d'information et l'acceptation d'un nouveau paradigme d'industrialisation sont plus facilement perceptibles que la transformation concomitante de l'organisation du travail et du régime de mobilisation de la main-d'œuvre.

L'analyse de cette dynamique binaire nous a permis de mettre à jour l'hybridité de la rationalisation du modèle productif qui d'un côté, écarte définitivement certains « outils » jugés trop obsolètes pour constituer des modes de solution à la crise et aux impératifs économiques, et de l'autre reconduit et systématise des « vieux » modèles pour organiser la production et mobiliser le travail vivant.

L'automatisation/informatisation qui fait définitivement de l'industrie textile une industrie capitaliste, ainsi que l'adoption de nouvelles stratégies productives, modifient les contenus du travail textile. La généralisation de la polyvalence, conjointement au renouvellement de la main-d'œuvre, nous donne à voir une recomposition des tâches; elle n'annonce pas pour autant une transformation de la nature de l'organisation du travail. Les mutations actuelles (polyvalence, élargissement des tâches, décloisonnement des postes, responsabilisation et communication horizontales, etc.) correspondent plus à un aménagement organisationnel qu'à l'accouchement d'un nouveau mode d'organisation du travail. L'organisation et la conception du travail restent confisquées par la direction; les prescriptions qui en émanent, relatives au contrôle de la qualité, à la fiabilisation/optimisation des machines, aux temps de production, aux flux matières, sont de plus en plus serrées, elles répondent à la volonté de tendre les flux. On peut résumer vulgairement le processus de rénovation de l'organisation du travail comme une sorte d'hybridation entre de nouveaux principes énoncés liés aux flux tendus et ceux de l'héritage taylorien qui restent opérants : si l'on revient sur le mouvement d'organisation des tâches et de décomposition du travail d'après-guerre défavorable à la continuité des flux, on ne touche pas à la division de l'intelligence du travail et à la tendance séculaire à séparer la conception et l'exécution formalisées par le modèle taylorien. Si un nouveau modèle de production se dessine dont le maître mot est la flexibilité (flexibilité du marché, de l'appareil de production, du travail), il ne semble pas accoucher sur un nouveau référent organisationnel.

L'abandon du paternalisme laisse place à un nouveau modèle de gestion qui peut paraître bigarré puisqu'il associe la contrainte externe (la pression sur l'emploi) à la recherche d'une adhésion des ouvriers aux objectifs de l'entreprise par des formes de participation plus ou moins élaborées. L'hégémonie managériale passe donc par la participation et l'adhésion du personnel au processus de modernisation. Elle réentreprend avec une combinaison inédite de moyens (la mise en responsabilité, la prescription de la subjectivité, le ressort de la

18 Bonazzi G. 1993, p. 183.

coopération, mais aussi la peur du chômage, l'exclusion de collectifs autonomes pouvant se révéler par trop contestataires, la division de l'intelligence du travail... ) la préoccupation du compromis productif entre le taylorisme et le paternalisme de l'immédiat après-guerre consistant à invalider le conflit idéologique des classes sociales. Elle tente de purger les collectifs qui se constituent à l'occasion du travail d'une conscience de classe encline à mettre en œuvre d'autres moyens que ceux prescrits par la direction. Elle s'attaque donc de front à l'expérience du travail telle qu'elle s'est constituée.

Fabrication de nouveaux produits, développement de nouveaux marchés, recours aux nouvelles technologies de production et d'information, diminution des emplois et transformation de leur contenu... autant de changements plus ou moins avancés dans les PME textiles lorraines qui annoncent un nouveau modèle de production. Néanmoins, celui-ci reste plaqué sur une organisation du travail néotaylorienne ne visant pas à entreprendre un retournement de la coupure entre la conception et l'exécution, et tend à développer un régime hégémonique participatif permettant d'asseoir la domination du capital sur le travail.

Sur la base de l'infirmité de l'hypothèse d'une radicalisation du taylorisme - celui-ci en tant que paradigme organisationnel semblant à ce jour réductible mais irremplaçable - et de la confirmation de l'instauration d'un nouveau régime de mobilisation de la main-d'œuvre qui organise de manière inédite les conditions de la transformation de la force de travail en travail effectif, on peut qualifier le modèle de production en émergence dans l'industrie textile lorraine de néotaylorisme flexible et participatif. Il est risqué de prédire sa stabilisation sur le plan local, d'évaluer son degré de viabilité face à un environnement incertain. Mais ce qui paraît évident, quelle que soit sa réussite, c'est que ce modèle ne prendra le chemin, ni de l'inversion des principes rationalisateurs de la division du travail, ni d'une révision des mobiles du capital. Il doit néanmoins interroger les conséquences d'une désappropriation objective du travail trop poussée, tarissant les formes actives d'appropriation du travail. Le retour de l'appropriation est vital pour les salariés, il l'est aussi pour l'entreprise, car il n'y a pas de « one best way » qui puisse remplacer l'expérience du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bonazzi G. (1993), « Qualité et consensus à la Fiat Mirafiori », in *Vers un nouveau modèle productif ?*, (sous la direction de Durand J.-P.).
- Burawoy M. (1985), *The Politics of Production*, Londres, Verso.
- Clot Y. (1995), *Le travail sans l'homme ?*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui ».
- Coriat B., Taddei D. (1993), *Made in France*, Paris, Le Livre de Poche, Coll. « Essais ».

- Coutrot T. (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui ».
- Durand J.-P. (1991), « Travail contre technologie », in *Sortie de siècle*, Paris, Vigot.
- Du Tertre C., Santili G. (1992), *Automatisation et travail*, Paris, PUF.
- Freyssenet M. (1993), « Deux scénarios en un ou les voies apparemment paradoxales de la division du travail aujourd'hui », in *Vers un nouveau modèle productif ?*, (sous la direction de Durand J.-P.), Paris, Syros/Alternatives.
- Jacquot L. (1998), *Rationalisation du modèle de production et expérience du travail : l'industrie textile vosgienne à l'épreuve de la modernisation*, Université de Nancy 2, UFR, Connaissance de l'Homme, Thèse pour l'obtention du Doctorat en sociologie.
- Linhart D. (1991), *Le torticolis de l'autruche*, Paris, Le Seuil.
- (1994), *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, Coll. « Repères ».
- Linhart D, Linhart R. (1998), « L'évolution de l'organisation du travail », in *Le monde du travail* (sous la direction de Kergoat J., Boutet J., Jacot H., Linhart D.), Paris, La Découverte, Coll. « Textes à l'appui ».
- Rabier J.-C. (1990), *Introduction à la sociologie du travail*, Paris, Érasme.
- (1992), *Changement technique et changement social. Le cas de l'industrie textile*, Université de Lille 3, Thèse pour le Doctorat d'État en sociologie.
- Zarifian P. (1993), *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ? L'émergence de la Firme coopérative*, Paris, L'Harmattan, Coll. « Logiques économiques ».



***La normalisation du recours au travail intérimaire  
en France et en Allemagne ou l'émergence  
d'une forme nouvelle de rapport salarial***

*Rachid Belkacem\**

**INTRODUCTION**

Ces trois dernières décennies font l'objet de recherche de la part des entreprises de nouvelles formes de mobilisation des travailleurs (développement du travail occasionnel, saisonnier, à temps partiel, intermittent, intérimaire, etc.). En France, le contrat de travail à durée déterminée est devenu la norme d'embauche des salariés. Dans l'ensemble des pays européens, le travail intérimaire concerne quant à lui de plus en plus d'individus en quête d'un emploi stable. Que traduisent ces évolutions ? A partir de l'étude du travail intérimaire en France et en Allemagne, cet article pose l'hypothèse de l'émergence de nouvelles formes de rapports salariaux à côté du rapport salarial fordiste caractérisé par le modèle de l'emploi stable, à durée indéterminée et à temps plein. Pour tester cette hypothèse, cet article commence par préciser le cadre conceptuel et théorique de cette étude. Ensuite, il se centre sur les principaux facteurs qui ont contribué à la codification d'un rapport salarial de type particulier propre au travail intérimaire dans ces deux pays. Il expose ensuite les principales caractéristiques du travail intérimaire en se centrant sur ses dimensions communes de part et d'autre du Rhin.

\* *Rachid Belkacem*, GREE-CNRS  
- Université de Nancy 2.

## **NORMALISATION DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE : LA CODIFICATION D'UNE NOUVELLE FORME DU RAPPORT SALARIAL**

En France et en Allemagne, les effectifs de travailleurs détachés quotidiennement par des agences d'intérim ont été multipliés entre 1982 et 1998 respectivement par 3 pour le premier pays et par un peu moins de 7 pour le second. En 1998, 413.193 intérimaires sont recensés en France contre 200.105 pour l'Allemagne selon les enquêtes de l'emploi. Cette progression de l'intérim traduit la normalisation de nouvelles logiques d'attachement de la main-d'œuvre à l'entreprise. Par normalisation, il faut comprendre la mise en place d'un ensemble de règles formelles qui donnent un cadre aux nouvelles pratiques d'usage de la main-d'œuvre. Ces règles formelles sont définies dans des lois spécifiques qui réglementent par exemple l'activité des entreprises de travail temporaire. Elles sont également traduites dans des accords d'entreprise ou des conventions collectives, comme nous le verrons. La normalisation du travail intérimaire contribue à la remise en question du modèle canonique de l'emploi caractérisé par la forme juridique du contrat de travail à durée indéterminée qualifié encore de norme d'emploi. Trois éléments fondamentaux caractérisent cette norme de l'emploi : le contrat de travail est à durée indéterminée; il est à plein temps; et il se caractérise par l'unicité de l'employeur.

Le travail intérimaire s'inscrit dans un processus d'ensemble de dérogations à cette relation contractuelle :

- 1) la forme du lien contractuel, une relation triangulaire, fait intervenir trois acteurs : un travailleur, une entreprise de travail intérimaire et une entreprise utilisatrice. Le travailleur (ici l'intérimaire) loue sa force de travail à une entreprise de travail intérimaire, qui à son tour loue la force de travail du travailleur à une entreprise tierce.
- 2) ce lien qui unit un intérimaire à une entreprise par l'intermédiaire d'une entreprise de travail intérimaire est de durée déterminée.

En France et en en Allemagne, des lois de 1972 ont défini les premiers cadres réglementaires du travail intérimaire. Cette normalisation juridique du travail intérimaire ne participe-t-elle pas à l'édification d'une forme nouvelle du rapport salarial ? Nous désignons le rapport salarial comme un « *processus particulier de socialisation de l'activité de production propre au capitalisme, c'est-à-dire d'intégration des salariés dans une ère de soumission vis-à-vis du pouvoir et de la logique imposés par les détenteurs des moyens de production* » (Boyer, 1981: 189). Il correspond donc à « *l'ensemble des conditions qui régissent l'usage et la reproduction de la force de travail, qu'il s'agisse de l'organisation du procès du travail, de la hiérarchie des qualifications, de la mobilité de la force de travail ou encore de la formation et de l'utilisation du revenu salarial* » (Boyer, 1980: 494).



Dans la mesure où le travail intérimaire met en œuvre une double soumission du travailleur, une première fois à l'égard de l'entreprise de travail temporaire qui l'embauche et le détache auprès d'entreprises tierces, et une seconde fois à l'égard de l'entreprise utilisatrice qui contrôle son travail, cette forme d'activité salariale ne traduit-elle pas une expression particulière, empiriquement observable, du rapport salarial ? Dans l'affirmative, quels sont alors les principes d'action appliqués à sa codification ? Nous l'avons dit la normalisation juridique en constitue un principe fondamental. Mais est-ce le seul ?

### UNE PRATIQUE ANCIENNE

Si l'on se fonde sur un rapport de 1985, mené sous l'égide du Conseil de l'Europe, cette forme d'activité serait une « invention » américaine qui aurait traversé l'Atlantique et, après une première phase d'acclimatation au Royaume-Uni - qui a souvent joué un rôle de relais entre les deux continents - aurait gagné puis recouvert l'Europe (Conseil de l'Europe, 1985, p. 15). Selon d'autres sources, les premières entreprises de travail temporaire (ETT) seraient apparues aux Etats-Unis et en Europe avant la seconde guerre mondiale. Toutefois, pour F. Prosche (1991: 25), l'Europe semble avoir bénéficié d'une nette antériorité par rapport aux États-Unis. Selon cet auteur, c'est précisément dès 1905-1906 en Grande Bretagne et seulement à la fin des années 1920 aux Etats-Unis, qu'elles ont fait leur apparition. C'est donc la Grande-Bretagne qui apparaît comme le berceau du travail intérimaire, viennent ensuite la France, puis, juste avant la seconde grande guerre, la Belgique et les Pays-bas. D'autres sources, notamment Mack Moore (1965: 556) et G. Caire (1973: 43), semblent converger vers cette observation. Ces auteurs indiquent que la première entreprise de travail temporaire s'appelait « *Hostess* ». Ils situent sa création à Londres en 1905.

Le développement de l'intérim, plus rapide aux États-Unis qu'en Europe, concernait les activités de bureau (secrétariat) avec notamment la création de Manpower en 1948 par deux conseillers juridiques. Cette entreprise va asseoir très vite son développement sur trois innovations qui en font bientôt la plus grande entreprise de travail temporaire des États-Unis. La première innovation a consisté à combiner le travail intérimaire industriel avec le travail intérimaire de bureau. La seconde s'est concrétisée par la technique du franchisage et s'est appuyée sur des campagnes publicitaires organisées, d'emblée, à l'échelle nationale, pour permettre une croissance de la société plus rapide que celle qui aurait été possible avec les seuls capitaux des deux associés. En 1963, cette société compte 300 agences dont 44 à l'étranger, 75 seulement sont la propriété de la société, les 225 autres sont sous franchise (Mack Moore, 1965: 563). Enfin, la

troisième innovation est la stratégie d'internationalisation de son activité. Dès 1956, cette société a débuté ses implantations à l'étranger, en commençant par Londres, puis Paris. Elle continuera en s'implantant en Belgique, aux Pays-Bas, au Danemark, en Norvège, en Allemagne Fédérale, en Suisse et au Portugal.

En Europe, le développement des sociétés de travail temporaire se concrétise surtout à partir des années cinquante sur des marchés du travail tendus, en raison notamment d'importantes pénuries de main-d'œuvre (Meager, 1985: 1). En France, entre la fin de la seconde guerre mondiale et le début des années cinquante, la location de personnel intérimaire concernait essentiellement des travaux administratifs. Elle était le fait de nombreuses unités de petite dimension qui se contentaient d'un rayonnement purement local. Elles profitaient des tensions qui se faisaient jour sur le marché du travail au moment de la reconstruction, « *animées presque exclusivement à cette époque par un esprit de lucre* » (Le Tourneur, 1969: 13-14). Elles réduisaient le plus souvent leur activité à un simple travail de liaison entre employeurs et candidats, très proche du placement pur et simple. En 1954, la création de l'entreprise BIS va consacrer la formule moderne du travail intérimaire. En Allemagne, il faudra attendre un peu plus tard. C'est plus précisément en 1962 que l'entreprise de travail temporaire suisse Adia implante à Hambourg la première agence de travail temporaire.

L'apparition du travail intérimaire aux États-Unis et sa généralisation à l'ensemble des pays européens constituent les bases de la codification d'une nouvelle forme de rapport salarial. Cette codification sera complétée avec l'intervention des législateurs au début des années soixante-dix pour la première fois, et des partenaires sociaux surtout dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix, pour définir des cadres réglementaires et conventionnels aux pratiques du travail intérimaire.

### **CODIFICATION JURIDIQUE DU TRAVAIL INTÉRIMAIRE : DES DÉMARCHES NATIONALES EN FRANCE ET EN ALLEMAGNE**

En France et en Allemagne, les entreprises de travail temporaire appelaient très tôt à une législation qui devait participer à moraliser la profession, et donc à améliorer leur image de marque. Les premières législations sont intervenues en 1972, plus précisément en janvier pour la France et en août pour l'Allemagne.

## Des différences de législation notables

Ces législations avaient un double objectif -premièrement légaliser la profession et - deuxièmement instaurer des mécanismes de contrôle du développement du travail intérimaire.

En Allemagne, le cadre réglementaire du travail intérimaire a fait l'objet de peu de modifications depuis 1972. Les principales ont concerné la durée des missions. Celle-ci est passée de 6 mois en 1985, 9 mois en 1993 et 12 mois en avril 1997. En France, la législation a évolué à plusieurs reprises, au gré des alternances politiques et au gré des cultures à l'égard de cette activité, soit vers un durcissement (1982 et 1990) soit vers un assouplissement (1985 et 1986).

Un examen<sup>1</sup> de ces deux cadres réglementaires fait apparaître des différences notables. Par rapport à la France, trois différences majeures sont introduites dans la réglementation allemande :

1) L'activité de travail intérimaire n'est pas une activité exclusive comme c'est le cas en France. Outre-Rhin, toute entreprise peut détacher du personnel dans des entreprises tierces à partir du moment où elle détient une licence de travail intérimaire (Erlaubnis). Cette disposition fait de la législation allemande une réglementation originale en Europe. Elle a d'ailleurs participé au développement rapide des entreprises détentrices d'une licence de travail intérimaire. Le nombre d'établissements concernés est ainsi passé de 1.264 au 30 juin 1973 à 8.298 au 30 juin 1996 (ANBA)<sup>2</sup>. Au milieu des années quatre-vingts, le législateur a encore été plus loin en autorisant les détachements inter-firme dans un même groupement d'entreprises si une convention collective l'autorisait. Cela devait participer à éviter les licenciements ou encore le chômage partiel. Les syndicats d'ouvriers allemands (notamment IG Metal) combattent encore aujourd'hui cette disposition qui limite selon eux les possibilités d'embauche.

2) Jusqu'en 1997, le contrat de travail liant le travailleur à l'entreprise de travail temporaire était défini sur la norme du contrat à durée indéterminée en Allemagne. Cela signifiait que les intérimaires devaient être rémunérés même dans le cas où ils n'avaient pas de mission. Les organisations patronales ont longtemps combattu cette disposition considérée comme contraire au caractère par nature temporaire des emplois intérimaires. Ils n'ont eu gain de cause que très récemment. Depuis avril 1997, le contrat de durée déterminée est autorisé pour une première mission avec un seul renouvellement. En France, le contrat de durée déterminée a toujours constitué le référent à tous les contrats de travail intérimaire.

1. Pour un examen complet de ces législations, vous pouvez vous reporter à Belkacem (1997 et 1998).

2. Informations Officielles de l'Office fédéral du travail : Statistiques du travail - *Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit : Arbeitsstatistik.*

3) À la différence de la France, l'Allemagne n'a pas défini de liste limitative de cas de recours au travail intérimaire. Le travail intérimaire est défini cependant comme devant être une réponse temporaire et limitée dans le temps. Les missions doivent avoir une durée maximale de 12 mois, comme en France d'ailleurs. Le législateur français a introduit des dérogations possibles pour des missions liées à certaines activités, notamment en relation avec l'exportation. De plus, il a défini trois cas de recours. L'intérim est autorisé pour assurer le remplacement d'un salarié absent, dans le cadre d'un accroissement temporaire d'activité ou pour l'exécution de travaux temporaires par nature. Il est interdit dans deux cas : - pour remplacer un salarié dont le contrat est suspendu par suite d'un conflit collectif ou pour effectuer des travaux particulièrement dangereux dont la liste est établie par arrêté ministériel (Loi du 12 juillet 1990).

### **Des démarches nationales différentes**

Les démarches nationales dans l'établissement de ces cadres réglementaires ont été également différentes. En France, le législateur s'est référé au premier accord d'entreprise entre la CGT<sup>3</sup> et Manpower-France. Dans les années quatre-vingts, il a directement impliqué la négociation collective dans la normalisation juridique du travail intérimaire. Outre-Rhin, la législation s'est appuyée essentiellement sur la jurisprudence des années soixante.

#### *En France, une législation de source conventionnelle*

Dans la codification juridique du travail intérimaire, cette implication des partenaires sociaux a commencé à la fin des années soixante, en 1969 très précisément, à travers un premier accord signé entre la CGT - représentant des intérimaires de Manpower et le responsable français de cette entreprise. En préambule de cet accord, nous lisons que son but est « *de concilier, pour les travailleurs temporaires de Manpower-France, les avantages et les garanties auxquels ils ont droit avec la spécificité de leur situation de travailleurs temporaires* ». Cet accord va permettre d'entériner l'existence du travail intérimaire en France. Il va également participer à améliorer l'image de marque de la profession, et surtout à la reconnaissance de son identité. Le récit du syndicaliste CGTiste qui a participé à la négociation est éclairant. Il s'exprimait ainsi :

« *Je me sentais nu. On n'avait pas de syndiqués, pas d'organisation, pas de rapport de force. Je le savais, il (le PDG de Manpower-France) le savait. Alors ? Mais bon, on discutait, des matinées entières, on causait. Et puis un jour, j'ai compris. Cet accord, il en avait besoin: question d'image de marque, de reconnaissance. On avait donc bel et*

3. Confédération Générale des Travailleurs.

*bien un rapport de force, même s'il n'était pas classique »* (cité par Tartakowsky, 1985: 19).

Cet accord a un impact important dans la profession pour deux raisons. D'une part, à côté du contrat de travail de droit commun (le contrat de durée indéterminée), il installe dans les faits un deuxième type de contrat non inscrit dans le code du travail. D'autre part, il positionne la CGT comme le principal interlocuteur syndical. Dans cet accord, il est d'ailleurs même prévu la rémunération de deux permanents syndicaux embauchés par Manpower. Ces deux syndicalistes fourniront par la suite le point d'appui à la création du Syndicat National des salariés intérimaires.

Durant les années quatre-vingts, le législateur va directement solliciter la négociation collective à travers une ordonnance du 05 février 1982, qui fait suite à l'arrivée de la gauche au pouvoir en 1981. En préambule, nous lisons :

*« L'ordonnance ne prétend pas résoudre la totalité des problèmes posés par le travail temporaire. Une partie de ceux-ci doivent en effet être réglés par la négociation d'une convention collective propre au travail temporaire, et notamment : - l'indemnisation de la maladie; - l'organisation de la formation professionnelle; - la médecine du travail; - l'organisation de la compensation de l'indemnité de chômage (...). Le ministre du travail provoquera à cet effet la réunion d'une commission mixte dans les prochaines semaines ».*

Ainsi, plusieurs accords collectifs vont être signés jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, améliorant sensiblement la situation des travailleurs intérimaires. Il s'agit notamment de l'indemnisation de la maladie, de l'organisation de la formation professionnelle, de la médecine du travail, de l'organisation de la compensation de l'indemnité du chômage et de la formation.

### *En Allemagne, une législation de source jurisprudentielle*

En Allemagne, la démarche a été tout autre. La codification du travail intérimaire a procédé d'un acte unilatéral de l'Etat laissant de côté les partenaires sociaux. Dans le cadre de la première loi, le législateur allemand va définir le cadre réglementaire du travail intérimaire en se référant à la jurisprudence des années soixante et début soixante-dix. Effectivement, en 1962, à Hambourg, l'implantation de la première agence de travail temporaire (ADIA) a été à l'origine de nombreuses batailles juridiques dont l'aboutissement était un arrêt rendu par la Cour fédérale constitutionnelle (« *Bundesverfassungsgericht* : BVerfG ») le 4 avril 1967, favorable à ADIA. Cet arrêt remettait en cause le principe de monopole de placement de l'État, contre l'avis du gouvernement CDU-SPD de l'époque<sup>4</sup>, hostile à une remise en question de ce principe, et qui voyait dans le système de placement privé des abus possibles et surtout des dangers

4. 1966-1969 a caractérisé la période de la « grande coalition » entre ces deux grandes organisations politiques : la CDU - « Christlich-Demokratische Union » (Union Chrétienne démocrate) et le SPD - « Sozialdemokratische Partei Deutschlands » (Parti social démocrate).

concernant la protection des salariés (Bode et alii., 1994: 76). La Cour déclarait ainsi contraire à la Constitution l'interdiction de l'activité du travail intérimaire. Elle la jugeait contraire au droit fondamental du libre choix et de l'exercice de la profession. En effet, pour la Cour fédérale constitutionnelle, les placements de travailleurs temporaires effectués par ADIA étaient différents des placements de main-d'oeuvre tels qu'ils étaient interdits par les lois de 1922 et 1927<sup>5</sup> parce que les liens entre ADIA et les travailleurs intérimaires étaient durables et que ADIA se présentait comme l'unique employeur de ces travailleurs. De plus, les salariés détachés ne l'étaient que pour de courtes périodes (Arrêt BVerfG du 4 avril 1967). Le 29 juillet 1970, un deuxième arrêt était rendu, cette fois-ci, par la Cour fédérale pour les affaires sociales (« *Bundessozialgericht* : BSG ») toujours contre ADIA dont le litige avait été renvoyé par le BVerfG. Il définissait la notion de travail intérimaire. Ce second arrêt stipulait que le prêteur doit supporter le risque d'employeur, ce qui signifie qu'entre le salarié et l'entreprise de travail temporaire doit être « *conclue une relation durable qui, pendant l'occupation des salariés dans l'entreprise utilisatrice continue d'exister, (et doit) durer plus longtemps que la période du prêt (ce qui contraint) le « prêteur » à payer le salaire, même si le salarié ne peut pas être prêté temporairement (Arrêt BSG du 29 juillet 1970, pp. 245-246) »*. Les grands principes codifiant le travail intérimaire sont issus de ces arrêts. Il s'agit des responsabilités des entreprises de travail temporaire; de la prise en charge des obligations légales que doit assumer tout employeur; de l'établissement avec les travailleurs intérimaires de relations de durées plus longues que celles d'une simple mission chez des tiers; de la continuité de la rémunération versée aux travailleurs même en dehors des missions et même en cas de maladie des salariés.

L'instauration de cadres réglementaires du travail intérimaire a eu pour effet de légitimer cette activité dans nos deux pays, et en somme de reconnaître le travail intérimaire comme une activité utile à la collectivité. Les lois et règlements ont ainsi consacré l'avènement d'une forme nouvelle du rapport salarial. Voyons maintenant l'importance quantitative et les caractéristiques que revêt le travail intérimaire en France et en Allemagne.

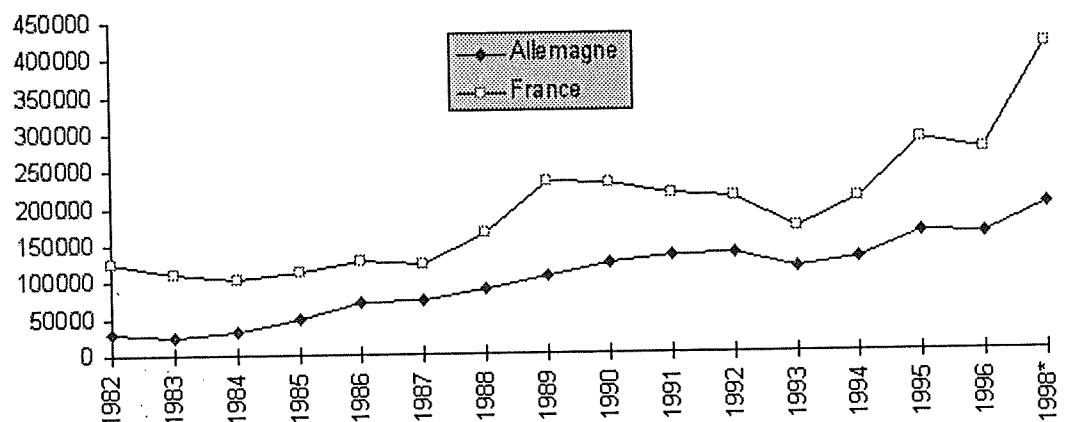
5. En Allemagne très tôt le monopole du placement revient à l'État. Deux lois (1922 et 1927) attribuaient aux pouvoirs publics l'exclusivité de placement de la main-d'oeuvre : - La loi de 1922, première loi sur le placement de la main-d'oeuvre (« *Arbeitsnachweisgesetz* : ANG »), confie cette responsabilité à l'État (interdiction également du « *faux prêt de main-d'oeuvre* »); - La loi de 1927 institue l'Office du Reich pour le placement de la main-d'oeuvre, la gestion de l'assurance-chômage et l'aide au placement des jeunes en apprentissage. Ne restera autorisé en fait que le placement privé de la main-d'oeuvre à but non lucratif.

## POPULATION D'INTÉRIMAIRES RELATIVEMENT TYPÉE DES DEUX CÔTÉS DU RHIN

Avec 413.193 intérimaires recensés à l'enquête Emploi de 1998, la part de travailleurs intérimaires dans l'ensemble des actifs occupés en France avoisine les 2 %. En Allemagne, avec un effectif de 200.105, cette proportion est proche de 1 %, soit largement inférieure à celle de la France. Aussi, d'un point de vue

quantitatif, le travail intérimaire apparaît-il comme un phénomène encore marginal mais en très forte progression dans nos deux pays. En l'espace de 15 ans, ces effectifs ont été multipliés par un peu plus de 3 pour la France et par un peu moins de 7 pour l'Allemagne. On observe un effet de rattrapage. Ce sont dans les pays où l'intérim était le moins implanté que sa progression a été la plus forte (Cf. OCDE, 1993). Cette observation est symptomatique de la situation des nouveaux Länder en Allemagne, où le travail intérimaire était inexistant avant la réunification. Dans cette région de l'Allemagne, l'intérim a connu un essor plus important qu'en Allemagne occidentale. Le nombre d'entreprises disposant d'une licence de travail intérimaire a évolué de 448 à 1.058 entre 1992<sup>6</sup> et 1996, soit un effectif qui a plus que doublé en 4 ans, alors que dans le même temps pour la seule Allemagne occidentale cet accroissement n'était que de 16 % (ANBA, 1997)<sup>7</sup>.

*Graphique 1 : Évolution des effectifs de travailleurs intérimaires en France et en Allemagne de 1982 à 1998*



\* En mars 1998 pour la France et au 31 décembre 1997 pour l'Allemagne (comprenant les effectifs intérimaires relatifs au nouveaux Länder issus de la réunification).

Sources : Enquêtes Emploi de l'INSEE pour la France et ANBA (*Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit*) pour l'Allemagne

En France et en Allemagne, la progression de l'intérim n'a pas été uniforme. Dans le premier pays, elle apparaît même plus chaotique, et fonction à la fois de l'évolution de la conjoncture économique et des différents cadres réglementaires régissant cette activité (Cf. graphique 1). Si le travail intérimaire, en volume, a évolué de façon contrastée dans le temps, ses caractéristiques se sont également affirmées en concernant peu à peu des travailleurs aux profils relativement semblables des deux côtés du Rhin.

6. Première année de publication de données relatives aux nouveaux Länder.

7. Les effectifs sont de 6.255 en 1992 et 7.240 en 1996 (ANBA, 1997).

## **Un caractère masculin du travail intérimaire**

Dans les deux pays, l'accroissement du recours au travail intérimaire a bénéficié dans une proportion plus forte aux hommes. En France, ils représentent un peu moins de 70 % de l'effectif total en mars 1998 contre 61 % au début des années quatre-vingts. Outre-Rhin, la domination masculine est plus prononcée : les hommes constituent 80 % de l'ensemble des intérimaires, contre les deux tiers au début de la décennie quatre-vingts. Cette forme d'activité concerne un public relativement jeune : les deux tiers ont moins de 30 ans. En France, l'âge moyen des intérimaires est de 29 ans pour les hommes et de 28 ans pour les femmes (DARES, 1998). Le caractère masculin de l'intérim s'explique par la nature des emplois proposés. Ce sont surtout les secteurs de l'industrie, du bâtiment et travaux publics qui sont les principaux utilisateurs de travailleurs intérimaires. En France, ces secteurs d'activité économique utilisaient au premier semestre 1997 un peu plus de 72 % du volume total de travail intérimaire (DARES, 1998: 3). Le profil idéal recherché par les opérateurs de travail temporaire est d'ailleurs le jeune de moins de 30 ans disposant d'une qualification de niveau CAP/BEP (Certificat d'Aptitude Professionnelle et Brevet d'Études Professionnelles) dans les domaines du technique, de la mécanique et de la soudure notamment. L'attrait de ce profil s'explique par les possibilités de polyvalence qu'offrent ces formations (Belkacem, 1999: 27).

## **Pour des emplois de faible qualification**

Dans les deux pays, le travail intérimaire ouvrier est structurant pour cette activité. Il caractérise les quatre cinquièmes des intérimaires. Dans cette catégorie, en France, plus de la moitié (56,7 %) ne disposent d'aucune qualification. Il s'agit de missions pour des tâches ne nécessitant pas de compétences particulières. Au début des années quatre-vingts, ces proportions étaient de 56 % d'ouvriers au sein de l'effectif total d'intérimaires, dont 53 % étaient non-qualifiés. Selon une autre source d'information émanant du Ministère du Travail, au premier semestre 1997, 85 % du volume du travail intérimaire ont concerné des fonctions d'emplois ouvriers. À l'intérieur de cette catégorie, le volume réalisé sur des missions ne requérant aucune qualification s'élève à 43,9 %. En Allemagne, l'industrie occupe 124.183 intérimaires, soit un peu moins des quatre cinquièmes de l'ensemble de ces travailleurs (77,6 %) en juin 1996, contre 24.064, soit un peu plus des deux tiers (70%), à la même date en 1973. À l'intérieur de cette catégorie d'emplois intérimaires, ce sont les emplois non qualifiés qui progressent de la manière la plus importante. Leur effectif est ainsi passé de



3.331 à 39.185 sur cette période soit un nombre multiplié par un peu moins de 12. Le travail intérimaire non qualifié concerne aujourd'hui un intérimaire allemand sur quatre.

### **Des durées de missions de plus en plus courtes**

Cet accroissement du travail intérimaire s'est accompagné également d'une réduction sensible de la durée des missions. En France, la durée moyenne des missions est passée d'un peu plus de trois semaines dans les années soixante-dix à un peu moins de deux semaines aujourd'hui. Cette réduction de la durée des détachements dénote de la part des entreprises utilisatrices une volonté d'ajuster au plus près le niveau des effectifs employés aux besoins de production. En ce sens, le travail intérimaire est un instrument approprié de flexibilité quantitative ou numérique du travail (Michon, 1986 et 1987 et Atkinson, 1985). Il participe directement à la constitution de modèles de travail du type : un noyau de travailleurs permanents relativement stables auquel on adjoint un volant de travailleurs malléables dans le temps et dans la durée en fonction des nécessités de production. Cette forme d'emploi conduit de fait à la segmentation ou encore à la stratification des collectifs de travailleurs. En France, dans beaucoup d'entreprises, le travail intérimaire est devenu un instrument permanent de gestion de la main-d'oeuvre (Belkacem, 1999). C'est plus particulièrement dans les grandes entreprises de plus de 500 salariés que le recours à l'intérim est le plus important, bien qu'il tende à se généraliser parmi les entreprises de plus petite taille, notamment dans les PME-PMI (Michon et Ramaux, 1992). C'est le cas également en Allemagne. Une étude montrait que des entreprises de grande taille, comme la grande firme chimique « BAYER AG », employaient régulièrement des volants importants d'intérimaires : 7.000 à 8.000 intérimaires réguliers pour un effectif de 36.000 salariés fixes. Dans certains secteurs de la production de cette firme, les travailleurs intérimaires représentaient même jusqu'au tiers de l'ensemble du personnel (Zachert, 1989: 52).

### **CONCLUSION**

En France et en Allemagne, le développement du travail intérimaire traduit l'émergence d'une forme nouvelle du rapport salarial. Plusieurs facteurs ont opéré qui conforte cette analyse :

- une forme d'emploi ancienne, qui s'est développée en marge du modèle cano- nique de l'emploi caractérisé par l'emploi stable, à temps plein et à durée indéterminée;

- l'établissement d'une série de règles issues de lois et d'accords collectifs qui donnent un cadre aux pratiques du travail intérimaire;
- et une généralisation du recours à cette forme d'emploi par les entreprises.

Le développement du travail intérimaire est ainsi révélateur d'une transformation en profondeur de la norme classique de l'emploi. Il s'agit d'une remise en question fondamentale du modèle canonique de l'emploi caractérisé par l'emploi permanent et l'unicité de l'employeur. Le dédoublement de l'employeur entre un employeur de fait (ETT) et l'employeur d'usage (en entreprise utilisatrice) interroge le partage des responsabilités légales que doivent supporter les employeurs. Cette dimension de l'intérim est alors révélatrice de la recherche de nouvelles logiques d'attachement de la main-d'œuvre à l'entreprise, centrées sur la flexibilité du travail. Cela est-il annonciateur d'une disparition à terme du modèle canonique de l'emploi ?

## BIBLIOGRAPHIE

- Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit (de 1976 à 1998), Arbeitnehmerüberlassung, Arbeitsstatistik - Jahreszahlen, Nürnberg, de 1976 à 1998.
- Atkinson J. (1985), *Flexibility : Planning for an Uncertain Future*, Focus, 1985, p. 26-29 (publié pour la première fois in IMS Report, Manpower Policy and Practice, Institute of Manpower Studies, University of Sussex, vol. 1, printemps).
- Belkacem R. (1997), *La relation salariale dans l'intérim*, Doctorat en Sciences Économiques, sous la Direction de François Michon.- Université de Paris I - Panthéon-Sorbonne, 10 janvier, 494 p.
- Belkacem R. (1998), *Institutionnalisation du travail intérimaire en France et en Allemagne : une étude empirique et théorique*, Chez L'Harmattan, collection « Logiques économiques », Préface de F. Michon, mai, Paris, 256 p.
- Belkacem R. (1999), *Les intermédiaires de l'emploi dans le bassin transfrontalier de Longwy*, Rapport final pour l'Institut Lorrain des Sciences du Travail de l'Emploi et de la Formation (ILSTEF), Université Nancy-2, mars, Nancy, 141 p.
- Bode I., Brose H.-G. et Voswinkel S. (1994), *Die Regulierung der Deregulierung: Zeitarbeit und Verbändestrategien in Frankreich und Deutschland*, Leske + Budrich, Opladen, 405 p.
- Boyer R. (1980), Rapport Salarial et analyses en terme de Régulation : une mise en rapport avec les théories de la segmentation du marché du travail, *Économie Appliquée*, n°2, pp. 491-508.
- Boyer R. (1981), « Les transformations du Rapport Salarial dans la crise : une interprétation de ses aspects sociaux et économiques », *Critiques de l'économie politique*, n°15-16, avril-juin, pp. 185-228.
- Caire G. (1973), « Les nouveaux marchands d'hommes ? Étude du travail intérimaire », *Économie et Humanisme*, Coll. Relations Sociales, Les Éditions Ouvrières, 254 p.

- Conseil de l'Europe (1985), *Les entreprises de travail intérimaire, Problèmes généraux, Problèmes particuliers du travail intérimaire transfrontalier légal ou illégal*, Strasbourg, Berger-Levrault.
- DARES, Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques (1998), « La reprise de l'intérim au premier semestre 1997 », *Premières Informations*, Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, n° 02.2, janvier.
- Fourcade B., 1992, « L'évolution des situations d'emploi particulières de 1945 à 1990 », *Travail et Emploi*, n°52, 2/92, pp. 4-19.
- INSEE (1994), « Marché du travail, séries longues », *INSEE-résultats, Emploi-Revenus*, M.-M. Bordes et D. Guillemot, 215 p.
- INSEE, « Enquête sur l'Emploi (de 1982 à 1998), résultats détaillés », INSEE, *Emploi-Revenus*.
- Le Tourneur P. (1969), *La prestation de services temporaires*, Thèse, Paris.
- Mack Moore A. (1965), « The Temporary Help Service Industry : Historical Development, Operation and Scope », *Industrial and Labor Relations Review*, n°4, july, pp. 554-569.
- Meager N. (1985), « Temporary Work in Britain : Its Growth and Changing Rationales », *IMS Manpower Commentary*, n°31, Brighton, Institute of Manpower Studies.
- Michon F. (1986), *Temps et flexibilité*, Séminaire d'économie du travail, Université Paris I.
- Michon F. (1987), « Flexibilité et marché du travail », in *Cahiers Français*, La flexibilité du travail, n°231, mai-juin, pp. 35-39.
- Michon F., Ramaux C. (1992), « CDD et intérim : bilan d'une décennie », *Travail et Emploi*, n°52, 2/92, pp. 37-56.
- OCDE (1993), « Le travail temporaire », in OCDE, *Perspectives de l'emploi : juillet 1993*, OCDE, Paris, pp. 19-40.
- Prosche F. (1991), *Le développement du travail intérimaire aux U.S.A. et en Europe*, Thèse en Économie Européenne, Université Pierre Mendès France, 27 mai, Grenoble, 644 p.
- Tartakowsky P.-L. (1985), *Les intérimaires*, Messidor/Temps Actuels, Paris.
- Zachert U. 1989, « Les formes d'emploi : Problèmes et tendances actuelles en Allemagne Fédérale », *Travail et Emploi*, n°39, 1/1989, pp. 42-51.



## *Les universités de la Communauté française entre stabilité et changement*

*Cindy Feola\**

### **1. PROBLÉMATIQUE THÉORIQUE**

\* *Cindy Feola*, Aspirant FNRS, Université Libre de Bruxelles, GRISH.

1. Par « contexte de marché », on entend l'environnement externe immédiat d'une organisation. Celui-ci est composé de la clientèle, des bailleurs de fonds et des concurrents directs et potentiels.

2. En Communauté française de Belgique par exemple, la part provenant des autorités publiques n'a plus jamais atteint, depuis 1982, en francs constants, le niveau qu'elle avait en 1972 alors même que la population universitaire n'a pas cessé de croître depuis cette date. En outre, le fait que le financement public des universités soit dorénavant figé alimente les rivalités entre les universités francophones, chacune ne pouvant à l'avenir accroître ses moyens qu'au détriment des autres (Bayenet et al., 1998, p. 47 et p. 114).

3. Cf. Davies, 1997 (2°), lequel met en évidence les différentes et principales stratégies développées par les universités européennes en réaction aux restrictions financières.

De par la nature très particulière des services qu'elles offrent et par les relations qu'elles entretiennent avec leur environnement externe, les universités sont depuis toujours marquées par une certaine tradition aussi bien sur le plan structurel et fonctionnel que sur le plan culturel et social.

Toutefois, étant donné les mutations que connaît le contexte de marché<sup>1</sup> des universités depuis le milieu des années 80, le cadre d'existence des universités apparaît toujours plus complexe, hétérogène, hostile et surtout moins généreux. Les universités doivent faire face à une relative stagnation, voire contraction, de leurs ressources financières et surtout de leurs sources de financement public, et donc traditionnelles, ce qui les met de plus en plus en concurrence avec d'autres organismes d'enseignement ou de recherche tant pour la quête de fonds publics et privés que pour la nature et la qualité de leurs activités<sup>2</sup>.

Ces évolutions contraignent souvent les universités à offrir toujours plus de services diversifiés (qu'il s'agisse d'enseignement, de recherche, de transferts de technologie, de missions de consultance ou de services publics) et donc aussi à développer un système de financement toujours plus varié et complexe<sup>3</sup>.

Parallèlement, des facteurs comme les mutations technologiques et économiques rapides, la crise de l'emploi pour les non-qualifiés ou encore

l'ouverture des frontières font que les universités doivent de plus en plus s'attendre à devoir répondre aux attentes d'une population aux valeurs et aux cultures toujours plus hétérogènes.

Tous ces facteurs rendent le contexte de marché des universités toujours plus contraignant en appelant impérativement les universités à trouver des sources de financement alternatives, à disposer des infrastructures et des ressources humaines nécessaires et à offrir des programmes de formation adéquats et des recherches de haute valeur ajoutée<sup>4</sup>. Bien que ces évolutions soient progressives, elles rendent le cadre d'existence des universités toujours plus incertain et remettent partiellement en cause le devenir de leurs missions traditionnelles d'enseignement et de recherche de même que leurs capacités organisationnelles, fonctionnelles et gestionnaires à faire face à ces nouveaux défis.

Qu'il s'agisse de l'opinion publique, des autorités politiques ou encore d'experts, la plupart tendent de plus en plus à s'accorder pour dire que les universités devraient adopter un nouveau mode d'organisation, plus « entrepreneurial », assurant aux universités une capacité à se prendre en charge et à prendre en compte les exigences du monde extérieur de manière autonome, dynamique, structurée et cohérente<sup>5</sup>.

En outre, sur le plan théorique, les universités sont souvent décrites comme des bureaucraties professionnelles ou « organisation collégiale », modèle qui, selon la théorie des configurations structurelles de Mintzberg (1982), n'apparaît adéquat que dans la mesure où une organisation s'inscrit dans un environnement complexe mais stable, donc relativement certain. Le contexte de marché des universités apparaissant plus complexe et aussi beaucoup plus exigeant, dynamique et incertain, la forme structurelle actuelle des universités ne serait dès lors plus adéquate<sup>6</sup>.

Ce papier reprend cette question pour ce qui concerne les universités de la Communauté française de Belgique. À partir de la réalisation d'une série d'entretiens, elle donne de premières indications quant à la mesure dans laquelle les spécificités du contexte de marché affectent l'élaboration et l'orientation de politiques d'offre mais aussi de politiques internes d'organisation, de gestion et de fonctionnement des universités<sup>7</sup>.

## 2. OBJECTIFS ET MÉTHODE DE L'ENQUÊTE

Cette étude, limitée aux universités de la Communauté française de Belgique, poursuivait deux objectifs. D'une part, étant donné le contexte économique actuel, percevoir la mesure dans laquelle ces institutions s'inscrivent ou non dans un processus de changement organisationnel centralisé, dynamique et stratégique se caractérisant par une redéfinition de leurs missions, par de

4. Voir à ce titre les articles de Davies, 1997 (1), Aaviksoo, 1997, et Shattock, 1997.

5. Voir par exemple les modèles d'organisation proposés par Clark (1998), Davies (1997(2)) ou encore Santos et al. (1998), pour lesquels de telles organisations, dans ce nouvel environnement, devraient se doter de structures plus souples avec des règlements moins rigides et d'avantage de processus d'ajustements mutuels.

6. De plus, dans ce type d'organisation, étant donné la latitude considérable dont bénéficient les opérateurs professionnels - autrement dit, les académiques, lesquels composent également le sommet stratégique en tant qu'administrateurs professionnels - dans le contrôle et la réalisation de leur travail, le lien entre les acteurs et la structure organisationnelle est relativement faible tout comme la clarté des objectifs organisationnels est peu évidente (cf. Nizet et Pichault, 1995, pp. 232-234).

7. Cette problématique renvoie principalement aux implications de la théorie de la contingence structurelle (Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsh (1965)). Selon cette perspective, les changements organisationnels ne sont autres qu'une forme d'adaptation à l'évolution de facteurs exogènes comme la complexité de l'environnement de marché ou encore comme le souligne plus clairement la théorie institutionnelle (Scott, 1995), à l'évolution de facteurs plus « macro » traduisant les contextes institutionnel, culturel et historique qui composent l'environnement général dans lequel s'inscrit et se conforme une organisation.

nouveaux modes de fonctionnement ou encore par le développement de nouvelles formes structurelles. D'autre part, apporter de premières indications quant aux types de facteurs, internes comme externes, induisant les processus de réforme ou, le cas échéant, potentiellement responsables de l'absence relative de changement.

Sur le plan méthodologique, les informations ont été recueillies sur base de trois questionnaires administrés sous la forme d'un entretien. Le premier questionnaire portait sur les orientations de l'université par rapport au développement futur de ses activités et en regard des dangers et opportunités qui se dégagent du contexte de marché. Les deux autres étaient relatifs à l'évolution de l'université dans ses politiques internes de structuration, d'organisation et de gestion. Plus particulièrement, le deuxième questionnaire concernait les activités d'enseignement, de recherche et l'institution dans son ensemble. Le troisième était relatif aux différentes catégories de personnel. Les deux premiers questionnaires ont été adressés à une des autorités académiques de chacune des neuf universités de la Communauté française, parmi lesquelles sept ont accepté de répondre. De même, sept Directeurs du personnel ont participé au troisième questionnaire.

Les résultats de cette enquête n'ont pas la prétention de présenter en détail la mise en œuvre, voire l'aboutissement, des processus de réforme dans lesquels se seraient engagées ces institutions. De fait, comme indiqué plus haut, toutes les universités de cette Communauté n'ont pas participé à cette étude. En outre, les informations récoltées dans chaque université ne reflètent que les déclarations et opinions d'un nombre très restreint de preneurs de décision et de gestionnaires situés parmi les plus hauts niveaux hiérarchiques. Néanmoins, cette étude permet de percevoir certaines tendances générales et par là d'ouvrir des pistes de réflexion.

8. Bien que ces constats concernent toutes les universités ayant participé à l'enquête, les déclarations des responsables semblent faire ressortir des différences relatives dans les priorités des politiques d'offre des universités suivant leur type. En effet, les universités incomplètes paraissent dans l'ensemble accorder un intérêt plus marqué à la mission d'enseignement, et plus particulièrement aux enseignements de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> cycles, alors que la recherche de même que le renforcement de la qualité et de l'organisation des 3<sup>ème</sup> cycles et Écoles doctorales apparaissent comme des priorités particulièrement marquées dans les universités complètes.

### 3. IMPACTS SUR LES POLITIQUES D'OFFRE

Une question portant sur l'importance que les niveaux centralisés des universités accordent aujourd'hui et comptent accorder à l'avenir aux différentes missions qu'elles sont, normalement, accoutumées à remplir vise à apprécier le caractère traditionnel des universités. La recherche fondamentale ainsi que les enseignements de 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> cycles semblent, comme dans le passé, constituer les deux missions principales des universités. Cependant, les autres missions, et plus particulièrement les contacts avec l'industrie, la recherche appliquée, la formation continue et les enseignements de 3<sup>e</sup> cycle, vont également gagner en importance<sup>8</sup>.

Cette évolution n'est sans doute pas sans lien avec les mutations du contexte externe, marquant entre autres la nécessité de trouver des sources de financement alternatives au financement traditionnel. Les universités ne peuvent le faire qu'en renforçant et développant certains types d'activités d'enseignement et de recherche, à savoir, les plus rentables.

Par exemple, au niveau de la recherche universitaire, le financement public apparaît souvent insuffisant (comparativement à d'autres pays d'Europe) et favorise de plus en plus, au même titre que d'autres sources de revenu privées ou publiques, un financement de type contractuel, davantage axé sur des missions prédéfinies<sup>9</sup>, et impliquant des collaborations étendues et diverses. Cette tendance pourrait dès lors expliquer l'engagement davantage marqué des universités dans des activités à finalité économique, orientées vers le marché ou le produit, telles que les parcs scientifiques, les transferts de technologie mais aussi les services de consultance et d'expertise.

Cette tendance à la contractualisation et à la diversification des activités se voit d'autant plus renforcée dans un contexte de financement public de base de moins en moins viable, lié au nombre d'étudiants subsidiés et maintenu, en Communauté française, dans une enveloppe fermée. En outre, ce cadre de financement, et de tension concurrentielle interne forte qu'il engendre, cumulé au maintien d'une politique de démocratisation et de libéralisation de l'enseignement amène bien souvent les universités francophones à développer, au niveau de leurs enseignements, des stratégies ayant pour objectif principal d'attirer le maximum d'étudiants<sup>10</sup>.

Dans ces conditions, et comme les entretiens ont pu le faire ressortir, les principales préoccupations actuelles des autorités centrales de chacune des universités visent à élargir au maximum l'offre d'enseignement<sup>11</sup> - particulièrement dans les domaines correspondant aux opportunités de marché et subsidiés financièrement - et à offrir un enseignement plus adapté aux demandes techniques, économiques et sociales. Pour ce faire, les niveaux centraux sont soucieux d'articuler, par exemple, plus systématiquement la théorie à la pratique ou encore de développer des programmes plus flexibles comme les formations à horaire décalé, tout en s'attachant à mettre en œuvre une politique soutenue de qualité et de lutte contre l'échec (surtout depuis le financement public préférentiel des étudiants de 1<sup>ère</sup> génération).

Quoi qu'il en soit, on peut s'attendre à ce que les éventuelles redéfinitions des politiques d'offre des universités soient de plus en plus contingentes à leurs réelles dispositions financières ainsi qu'à l'origine de ces dernières. Reste que les nombreux défis que posent la massification, la compétitivité ou encore l'internationalisation, lesquels encouragent actuellement les universités francophones à soutenir des activités toujours plus nombreuses, diversifiées, voire

9. Voir par exemple à ce titre les articles de la Royal Bacas (1993) ou Capron (1998).

10. Priorité qui semble d'autant plus fondamentale au sein des institutions universitaires incomplètes, lesquelles, étant donné leur spécialisation et leur très faible part de marché, apparaissent davantage contingentes aux fluctuations des étudiants et ne bénéficient souvent pas de la même reconnaissance ou du moins de la même assise politique que les plus grandes.

11. Amenant davantage à des duplications importantes des programmes de formation plutôt qu'à la recherche d'une plus grande rationalité, complémentarité et efficacité de l'offre d'enseignement (via une spécialisation accrue ou un renforcement des collaborations interuniversitaires) dans un contexte où les institutions universitaires en Communauté française sont pourtant en sur-représentation comparées à la population locale de même qu'à d'autres régions européennes. Certains décrets visent néanmoins à accorder, depuis peu, des financements préférentiels aux programmes (de 3<sup>ème</sup> cycle) organisés de manière interuniversitaire.



contradictoires, posent des questions de plus en plus concrètes quant aux capacités organisationnelles, gestionnaires, matérielles et humaines des ces dernières à répondre à ces impératifs de manière structurée et efficiente sans engager certaines réformes au niveau de leurs structures internes.

12. Trois questions ont principalement permis d'aboutir à l'analyse qui suit. La première portait sur l'engagement ou non des niveaux centraux de l'université dans un processus de réforme de ses politiques d'organisation, de fonctionnement et de gestion spécifique à chacun des domaines suivants : activités de recherche, d'enseignement, institution dans son ensemble et gestion du personnel dans sa globalité et par catégorie. La seconde, plus précise, portait sur l'existence ou non de réformes proposés et propres à chacun de ces domaines. La troisième question avait trait aux objectifs prioritaires que les réformes entreprises durant le courant des années 90 ont eu pour but de satisfaire.

13. Bien que ces dernières préoccupations illustrent clairement les problèmes classiques - comme les divergences d'intérêts entre facultés ou catégories d'acteurs ou la lutte pour les ressources engagée par ces groupes - auxquels sont confrontées toutes les universités particulièrement lorsqu'elles s'inscrivent dans un cadre d'existence de nature plus hostile et dynamique, les universités complètes semblent, en moyenne, davantage préoccupées que les universités spécialisées par des problèmes d'ordre purement interne relatifs aux aspects de leurs structures académiques comme administratives. Cette tendance illustre très probablement les nombreux problèmes pratiques que pose une grande taille à un moment donné.

14. Cette tendance est également soulevée dans d'autres réflexions et études portant sur d'autres échantillons d'universités européennes, Davies, 1997 (2), p. 150 ou encore de Friedberg et Musselin, 1992, p. 347.

15. Cette préoccupation répond toutefois souvent à un besoin d'adéquation au décret de 1994 imposant un minimum d'harmonisation des programmes dans le but de satisfaire aux exigences européennes.

#### **4. POLITIQUE D'ORGANISATION, DE FONCTIONNEMENT ET DE GESTION INTERNE : INERTIE OU MUTATION ORGANISATIONNELLE<sup>12</sup> ?**

De façon générale, il ressort des entretiens que les institutions universitaires francophones apparaissent toutes soucieuses de clarifier au mieux leurs offres et de renforcer leurs réseaux de communication avec les pouvoirs publics et le secteur privé. Elles semblent également accorder un intérêt similaire à renforcer, au travers de leurs réformes, tant le processus interne de mise en œuvre des plans et missions en objectifs opérationnels que la collaboration entre les différentes disciplines ou encore entre les organes de gestion centralisés et décentralisés<sup>13</sup>.

Plus particulièrement, dans le but de répondre aux multiples contraintes externes, la plupart des universités francophones visitées semblent actuellement et progressivement amenées à engager des réflexions et à instaurer certaines pratiques visant à renforcer la responsabilisation des organes de gestion décentralisés tout en assurant aux niveaux centralisés la capacité d'opérer un pilotage plus adéquat, éclairé, voire sélectif<sup>14</sup>. Toutefois, si des différences entre universités paraissent difficiles à avancer dans le cadre de cette analyse, relativement limitée sur le nombre d'entretiens réalisés, des différences importantes semblent apparaître, pour l'ensemble de ces institutions, dans la nature et l'ampleur des réformes suivant les domaines concernés.

Bien que toutes les universités ayant participé à l'enquête se disent engagées dans un processus de réforme concernant leurs activités d'enseignement, ces processus concernent plus directement l'orientation de ces activités que l'élaboration de politiques internes d'organisation et de gestion de ces activités. Seuls certains domaines paraissent particulièrement concernés par des réformes de ce deuxième type comme, par exemple, la structuration et l'organisation des 1<sup>er</sup> cycles<sup>15</sup> ou encore les modes de détermination des politiques d'enseignement et/ou pédagogiques, la plupart des universités francophones s'étant dotées durant les années nonante d'une commission d'enseignement.

Au contraire, au niveau des activités de recherche, bien que seules cinq universités se disent partiellement, voire tout à fait, engagées dans des processus de réforme particulier, ces derniers concernent beaucoup plus systématiquement les politiques d'organisation et de gestion.

16. Sur le plan interne par exemple, le fait que les recherches plus ciblées et aux termes plus courts puissent être prises en charge par de nombreux petits centres de recherche et d'expertise, lesquels peuvent en outre se développer relativement indépendamment de la structure formelle (phénomène caractérisant la majorité des universités interrogées), ne laisse pas à l'abri d'un cloisonnement et d'une concurrence encore plus prononcés que ceux déjà présents entre disciplines.

17. Les universités semblent néanmoins pour la plupart être conscientes de la nécessité de rechercher une plus grande rationalité et efficacité de leurs structures étant donné que six sur sept affirment mener une politique de rationalisation (à savoir de regroupement et/ou suppression) concernant aussi bien leur département de recherche (6 sur 6), leur structure d'enseignement (5 sur 6) que leur structure administrative (4 sur 6).

18. Dans l'ensemble, les universités francophones ont été relativement contraintes de développer des politiques de modération visant à satisfaire le cadre budgétaire. Celles-ci sont d'ailleurs aujourd'hui la cause d'un déficit générationnel au sein de nombreuses universités expliquant en partie les efforts fournis par certaines dans le domaine de la gestion prévisionnelle du personnel.

19. Dans le premier cas, la volonté de changement visait principalement une meilleure adéquation des statuts aux spécificités de la réalité actuelle, de même qu'une plus grande clarté du rôle de chacun, effort particulièrement marqué au niveau du personnel scientifique. Dans le cas des nominations, elle consistait à intégrer des nouveautés légales pour ce qui concerne le personnel académique mais aussi la prise en considération de nouveaux critères d'ordre purement interne.

20. Certains exemples comme la mise en place d'un système d'analyse de fonctions et d'appréciation du PATO, la mise sous qualité du service du personnel, le passage d'un mode d'affectation du personnel scientifique suivant une logique de poste à une logique financière ou encore la « détitularisation » illustrent cette tendance.

Dans l'attente d'une plus grande notoriété et de moyens financiers additionnels, les universités francophones sont, de fait, conscientes que pour rester « maîtres de jeu » sur le plan externe comme interne, elles se doivent d'élaborer une stratégie réactive<sup>16</sup>. Si processus de réforme centralisée il y a, ils ont pour principaux objectifs de renforcer d'une part, les moyens et les outils de valorisation et de clarification de l'offre, via la création d'interfaces par exemple (cinq universités sur sept) et d'autre part, d'atteindre une certaine masse critique via la reconnaissance de pôles de recherche d'excellence et/ou le regroupement de centres de recherche souvent nombreux et relativement cloisonnés (cinq sur sept).

Au niveau de l'institution dans son ensemble, seules trois universités se disent engagées dans de tels processus pour ce qui concerne leur structure académique, et quatre pour ce qui concerne leur structure administrative. En outre, bien que certains aspects tels que les modes de coordination entre les départements administratifs ou les modes de « contrôle » et d'évaluation des entités décentralisées semblent marqués par une volonté de changement exprimée par le « sommet », ces processus de réforme ne concernent bien souvent que la création d'un organe particulier d'administration, de consultation ou de gestion décentralisée<sup>17</sup>.

Enfin, c'est au niveau des politiques d'organisation et de gestion du personnel qu'une dynamique de réforme organisationnelle paraît la moins soutenue. Bien qu'elle semble relativement présente au niveau des politiques du personnel toutes catégories confondues, et plus particulièrement au niveau du personnel administratif, technique et ouvrier (PATO), elle est quasi inexistante pour ce qui concerne le personnel académique ou scientifique<sup>18</sup>.

L'engagement de réformes a toutefois été relativement présent dans les domaines relatifs à la nature des statuts du personnel et aux modes de nomination<sup>19</sup>. En outre, bien que la proportion de réformes ou projets de réforme soit très faible dans les domaines relatifs aux modes d'attribution des mandats, aux processus de recrutement et de sélection ou encore aux systèmes de promotion, des changements significatifs semblent se dessiner sur le plan informel. Les dirigeants de certaines universités soulignent, par exemple, la volonté d'engager un personnel administratif plus qualifié ou de mettre en place des systèmes de nomination et de promotion plus équitables et sélectifs. Certaines universités semblent donc se doter peu à peu de nouveaux outils de gestion et de management<sup>20</sup> bien que ces derniers restent encore très rares et de nature encore souvent informelle.

Dès lors, globalement, malgré l'importance de plus en plus marquée qu'accordent les universités francophones à leur contexte de marché, sur le plan interne, ces dernières ne paraissent que très partiellement s'inscrire ou en voie

de s'engager dans un processus de réforme structuré et cohérent de leur fonctionnement et gestion interne qui les conduisent vers un mode d'organisation plus « entrepreneurial ».

## **5. IMPORTANCE DE FACTEURS CONTEXTUELS INHÉRENTS À L'ENGAGEMENT DE PROCESSUS DE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL CENTRALISÉ**

L'existence et la dynamique de changement organisationnel au sein des universités paraissent largement fonction du contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent celles-ci. La prise en compte des spécificités du contexte général (et plus particulièrement, du contexte institutionnel) et du contexte interne des universités permet donc de mieux comprendre l'origine des éventuels changements stratégiques entrepris par ces organisations mais aussi celle des éventuels blocages ou résistances aux adaptations souhaitées, voire engagées<sup>21</sup>.

### **Le contexte interne : source de résistance et surtout d'éclatement de la dynamique et de la capacité de changement organisationnel stratégique organisé**

Le cadre légal n'a jamais été avancé pour justifier, le cas échéant, l'absence relative de changement au niveau des activités de recherche et des structures académiques ou administratives. Le manque de ressources financières n'expliquant pas non plus à lui seul cette absence relative de changement organisationnel, la dynamique et la nature des processus organisationnels semblent dès lors au moins en partie imputable aux spécificités du contexte interne propre aux universités.

En effet, la présence de valeurs culturelles fortes telle que la « légitimité » des universités, la liberté académique ou la vision de l'université comme modèle corporatiste mais surtout la forme structurelle classique, la nature des processus décisionnels et l'autonomie étendue des entités décentralisées sont autant de facteurs qui semblent constituer des freins à la mise en œuvre de réformes de nature interne ou, du moins, à l'engagement des universités dans un processus global les conduisant vers un mode d'organisation plus entrepreneurial.

Plus fondamentalement, les universités semblent traditionnellement partagées entre un mode de fonctionnement de type top-down et de type bottom-up de telle sorte que la négociation et la recherche de consensus apparaissent de

21. Une série de questions portant, d'une part, sur les facteurs potentiellement à l'origine de l'absence d'un quelconque processus dynamique de réforme centralisé dans les différents domaines proposés et, d'autre part, sur les catégories ou groupes d'acteurs internes traditionnellement à l'origine de la mise en route de réformes dans ces mêmes domaines permettent, à ce titre, de souligner le rôle que peut jouer le contexte interne et externe au niveau de l'engagement des universités dans un processus de changement structuré et cohérent.

loin comme les modes les plus courants et les plus systématiques d'approbation de réformes ou projets de réforme, ce qui ne va pas sans poser certains problèmes.

D'une part, le fait que, dans la plupart des universités francophones, toutes les différentes catégories d'acteurs aient une participation effective aux décisions principales de gestion mais qu'aucune ne bénéficie d'une majorité suffisante pour gérer seule, rend les alliances entre acteurs indispensables (Lietaer, Van Haverbeke, 1996: 55). Cette situation constitue très probablement un frein important à la mise en œuvre de réformes de nature interne, lesquelles risquent en outre de ne privilégier que les préférences et stratégies internes des plus influents.

D'autre part, ce système participatif et démocratique nécessite de passer par de multiples étapes de validation, via des Commissions, des Comités ou des Conseils. Ce dispositif ne fait que rallonger et alourdir les processus décisionnels limitant ainsi la rapidité et l'efficacité de réponse de ces institutions aux contraintes externes.

En outre, plus il y a décentralisation physique mais surtout gestionnaire, voire décisionnelle, plus il apparaît difficile pour l'institution ou les organes centraux compétents d'engager une politique stratégique de changement (ou une politique tout court) qui soit harmonisée et structurée<sup>22</sup>.

Parallèlement, la liberté d'action importante dont bénéficient la plupart des acteurs et organes décentralisés au sein des universités les encourage bien souvent à développer des stratégies de nature souvent très proactive mais aussi très autonome (au niveau de la recherche par exemple) qui ne tiennent pas toujours compte de l'institution dans son ensemble. La plupart des acteurs étant généralement moins soucieux de questions relatives à l'institution dans son ensemble que de leurs opportunités de carrière au travers cette dernière, une intervention du « sommet », telle que cela semble être actuellement le cas au sein des universités francophones, paraît dès lors nécessaire lorsqu'une dynamique de changement global doit s'engager à ce niveau, de même qu'à celui de l'organisation de la recherche dans son ensemble<sup>23</sup>.

Toutefois, dans une organisation de type collégiale, il faut s'attendre à ce qu'une politique dirigiste à l'extrême de même que des stratégies trop explicites fassent l'objet de résistances ou de détournements, voire n'aboutissent à aucuns des objectifs définis par l'institution<sup>24</sup>. Au cours des entretiens, de nombreux responsables ont d'ailleurs largement insisté sur le caractère souvent incitatif et progressif plutôt que normatif et brusque qui caractérisait les processus de réformes importants dans lesquels leur institution s'était engagée.

22. Par exemple, le fait que les organes administratifs centraux du personnel soient pour la plupart largement écartés des aspects gestionnaires et organisationnels relatifs aux académiques et scientifiques explique au moins en partie l'absence relative de changement au niveau de la gestion de ces deux catégories de personnel.

23. À ce titre, il ressort des résultats de cette enquête que les réformes et projets de réforme relatifs à l'institution dans son ensemble ou aux activités de recherche sont d'ordinaire le résultat d'une volonté « imposée » du sommet. Au contraire, pour ce qui concerne les activités d'enseignement, traditionnellement prises en charge par les facultés, les volontés du sommet se confrontent plus systématiquement à des demandes émergeant de ces niveaux décentralisés, les facultés devant défendre les intérêts et prendre en compte les contraintes et opportunités propres à leurs disciplines. Parallèlement, au niveau des politiques du personnel, les demandes émergeant des niveaux décentralisés apparaissent, en moyenne, également plus soutenues, chaque catégorie d'acteurs exerçant des pressions pour voir honorer ses revendications.

24. Dans ces conditions, et comme ont pu le préciser certains des interlocuteurs, il semble que l'âge moyen du personnel, de même que la qualité et le type de « leadership » des autorités académiques sont déterminants dans la dynamique et l'acceptation d'un quelconque changement organisationnel interne impulsé par le « sommet ».

## Le contexte général : source à la fois de changement et d'inertie organisationnelle

Certaines réformes peuvent trouver leur origine dans la nécessité pour les organes centraux de suivre le cadre légal et réglementaire existant, comme cela apparaît souvent être le cas au niveau des politiques du personnel et, plus particulièrement, au niveau des activités d'enseignement.

Dans ces conditions, il est certain que le contexte général des universités francophones joue un rôle fondamental dans l'évolution relative de ces organisations. Or, assez paradoxalement, celui-ci semble pouvoir être le déclencheur d'une dynamique de changement organisationnel au sein des universités mais aussi le responsable de leur relative inertie.

Dans la mesure où les responsables des universités présentent certaines difficultés à imposer une vision stratégique uniformisée, ceux-ci vont semble-t-il souvent exploiter des impulsions qui viennent de l'extérieur, et qui comporte un caractère relativement contraignant, pour voir s'engager plus concrètement un processus de réforme interne particulier et profiter pour mettre en œuvre des stratégies plus volontaristes, comme cela semble pouvoir être plus souvent le cas au niveau des activités d'enseignement. Néanmoins, l'existence d'un cadre réglementaire et budgétaire trop contraignant, impersonnel ou non adaptatif peut réduire, quant à lui, la liberté de choix des universités et peut dès lors constituer un frein important pour leur politique de développement<sup>25</sup>.

Parallèlement, en cas d'absence relative de cadre légal et réglementaire, les dirigeants d'universités auront en général plus de difficultés à engager des changements internes significatifs, et ceci malgré le fait que ces derniers définissent une stratégie volontariste<sup>26</sup>. Ce constat pourrait aussi en partie expliquer pourquoi une dynamique de changement définie aux niveaux centralisés apparaît souvent moins perceptible ou convaincante dans des domaines comme les activités de recherche ou les modes de structuration et de gestion de l'institution dans son ensemble<sup>27</sup>.

## 6. CONCLUSION

Comme l'illustrent les résultats de cette étude, les universités de la Communauté française ne sont pas insensibles aux évolutions relativement contraignantes de leur environnement de marché et sont clairement à la recherche de combinaisons de compétences supplémentaires.

Une telle initiative n'est pourtant pas aisée à entreprendre étant donné la nature problématique même des biens que les universités offrent, à savoir, des

25. Ainsi, la redéfinition des politiques d'enseignement ou du personnel des universités francophones et leur mise en œuvre opérationnelle apparaissent largement contingentes au cadre réglementaire en vigueur et à la nature et des décrets votés par la Communauté française. De plus, les nombreux débats, souvent conflictuels, et la diversité des propositions qu'engendre la nécessaire rationalisation de l'offre universitaire en Communauté française montrent également le poids non négligeable que joue, de façon plus générale, le contexte local, historique et politique dans la dynamique, l'ampleur et la nature du développement des universités.

26. De ce point de vue, le désengagement des pouvoirs publics à l'égard des politiques d'enseignement et de recherche, sur le plan financier comme face aux excès du marché, pourrait en partie restreindre la capacité des universités à mettre en œuvre une vision stratégique (cf. Bodson et Berleur, 1998, pp. 9, 143 et 144).

27. Notons toutefois que les universités francophones, au même titre que d'autres universités européennes, entrent actuellement dans une phase soutenue de mise en évaluation institutionnelle et sectorielle organisée à la demande d'organes de consultation externes comme la CRE (Conseil des Recteurs Européens). Cette mise en perspective critique et comparative des modes d'organisation, de gestion et de performance des universités constitue une nouvelle forme de pression et de « contrôle » externe de la capacité managériale des universités à répondre aux exigences de leur contexte externe et ne sera certainement pas sans conséquence sur les pratiques d'organisation et de gestion à venir des universités qui y sont soumises.

biens quasi publics. Leur mission de base étant génératrice d'externalités sociales importantes, celle-ci apparaît de nature très publique, ce qui exige que les universités restent des institutions citoyennes, stables, en quête d'excellence et d'équité. À côté de cela, les universités doivent répondre aux attentes directes d'étudiants ainsi que de bailleurs de fonds ce qui nécessite aussi qu'elles adoptent un esprit d'entreprise et répondent aux exigences présentes de leur marché.

Or, les mutations du contexte de marché des universités semblent de plus en plus les contraindre à ne privilégier que la nature privée et directe des services qu'elles offrent. L'attention accordée à l'image ainsi qu'à l'adaptation au marché apparaît d'ailleurs comme une préoccupation de plus en plus présente.

Toutefois, bien que le contexte de marché soit une source de remise en question et de mutation fondamentale de la vision des universités, en tant qu'institution mais aussi en tant qu'organisation, son impact paraît beaucoup moins prononcé et perceptible sur les politiques internes d'organisation, de structuration et de gestion des universités.

Plus particulièrement, bien que l'on ne puisse identifier avec pertinence, dans le cadre de cette analyse restreinte, des différences significatives entre les universités francophones au niveau du degré d'engagement de ces dernières dans un processus de réforme organisationnel particulier ou au niveau de la nature des réponses organisationnelles et stratégiques qu'elles offrent - ces dernières étant en outre soumises à des contraintes de marché et institutionnelles relativement semblables -, il ressort de la présente analyse, de même que d'autres études récentes (comme celles de Thys-Clément et Wilkin, 1995, ou de Friedberg et Musselin, 1992) que la nature et l'ampleur de processus de changement organisationnel structurés et cohérents apparaissent largement contingents à la structure, à la culture et aux micro et macro politiques d'organisation, de gestion et de financement des universités.

Ainsi, même si le « modèle entrepreneurial » est de plus en plus présenté comme la recette du développement futur, il impliquerait, pour les universités, un engagement massif, cohérent et structuré dans un processus de changement organisationnel mais aussi dans l'adhésion de valeurs et mentalités totalement différentes de celles qui semblent marquer depuis toujours les caractéristiques profondes des universités. Plus fondamentalement, dans une organisation telle que l'université aux espaces de liberté étendus et aux enjeux conflictuels, le changement initié de manière dirigiste ne convient généralement pas. Le système souvent participatif, démocratique et collégial caractérisant le processus décisionnel de ces établissements apparaît dès lors avant tout comme une source potentielle de résistance mais surtout d'éclatement de la dynamique et de la capacité de changement stratégique du « sommet » de telle sorte que les universités en tant qu'institution et organisation unique paraissent davantage caractérisées par la stabilité que par le changement.

Les processus de réforme initiés par les instances centralisées ne pouvant bien souvent présenter qu'un caractère incitatif et progressif, les « dirigeants » de telles organisations sont souvent contraints de ne pouvoir profiter que d'impulsions externes, relativement contraignantes, pour voir s'engager des changements significatifs. Les processus stratégiques de changement organisationnel des universités paraissent dès lors avant tout être le résultat de politiques de changement au coup par coup, ou encore, comme le soulignent Lindblom (1959), de stratégies « incrémentalistes » et, plus récemment Clark (1983), d'une stratégie « additive des petits pas ».

## BIBLIOGRAPHIE

- Aaviksoo J. 1997, « Les priorités de l'enseignement supérieur dans les pays d'Europe centrale et orientale », *Gestion de l'enseignement supérieur*, juillet, vol. 9, n°2, pp. 21-29.
- Bayenet B. et Bosteels O. 1998, *Le financement des Universités en Belgique*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Belgian Royal Academy, Council of Applied Science, 1993, *Problèmes actuels de l'enseignement et de la recherche*, Royal Bacas Science & Industry.
- Bodson A. et Berleur J. 1998, *Quelles urgences pour une politique universitaire en Communauté française de Belgique ?*, octobre, Rapport au Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
- Burns T. et Stalker G.M., 1961, *The management of Innovation*, London, Tavistock.
- Capron H., 1998, « Les Universités et le développement régional », CIFOP, 13<sup>ème</sup> congrès des économistes de langue française Wallonie et Bruxelles : *Évolutions et perspectives*, Commission 3, Rapport préparatoire, novembre, pp. 242-245.
- Clark Burton R., 1983, *The Higher Education System*, Berkeley, University of California Press.
- Clark Burton R., 1998, *Creating Entrepreneurial Universities : organizational pathways of transformation*, Oxford, New York, Pergamon Press.
- Davies J. L., 1997(1), *Changer l'enseignement supérieur en Europe ; un programme pour le XXI<sup>ème</sup> siècle*, Forum Régional Européen CRE-CEPES, 24-27 septembre, Palerme.
- Davies J. L., 1997(2), « L'évolution de la manière dont les universités réagissent aux restrictions financières », *Gestion de l'enseignement supérieur*, mars, vol. 9, n°1, pp. 139-154.
- Friedberg E. et Musselin C., 1992, *Le gouvernement des universités : Perspectives comparatives*, Paris, L'Harmattan.
- Lawrence P. R. et Lorsch J., 1967, *Organization and Environment*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Lietaer D. et Van Haverbeke Y., 1996, « La participation dans les institutions universitaires en Communauté française », CRISP, *Courrier Hebdomadaire*, n°1542-1543.
- Lindblom C. E., 1959, « The Science of 'Muddling Through' », *Public Administration Review*, automne, pp. 79-88.

- Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- Nizet J. et Pichault F., 1995, *Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris, Gaëtan Morin Editeur Europe.
- Santos F., Heitor M.V. et Caraça J., 1998, « Les problèmes d'organisation de l'université », *Gestion de l'enseignement supérieur*, novembre, vol.10, n°3, pp. 93-114.
- Scott W. R., 1995, *Institutions and Organizations*, California, Sage Publications.
- Shattock M., 1997, « Les nouvelles priorités et les conséquences en matière de gestion », *Gestion de l'enseignement supérieur*, juillet, vol.9, n°2, pp. 29-38.
- Thys-Clement F. et Wilkin L., 1995, *Pratiques de management stratégique dans les universités européennes*, décembre, ESMU.



## *La société de l'information, outil de la mondialisation ? Analyse du développement de la société de l'information au sein de trois organisations internationales*

Gianmatteo Arena

### 1. LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION

« *La prédiction est difficile, spécialement quand on parle du futur* ». Cette phrase du physicien Bohr Niels évoquait la recherche scientifique. Il est tout aussi difficile aujourd'hui de parler de la Société de l'Information (SI). De nombreux chercheurs, en cette fin de siècle, s'interrogent sur ce que sera la société du nouveau millénaire. Un aspect caractéristique de notre société sera certainement le rôle que jouera l'information dans notre vie. « *La société du futur aura pour système nerveux les réseaux d'information* » disait déjà F. Rider en 1944<sup>1</sup>. Nous assisterons à une modification fondamentale des structures économiques, des modes d'organisation et de production, d'accès à la connaissance, des loisirs, des méthodes de travail et des relations sociales (S. Nora, A. Minc - 1978). Créatrice de valeur ajoutée et d'emplois, la SI suscitera l'apparition de nouveaux marchés et de nouveaux métiers (J. C. Filori - 1994), se révélant comme un défi pour la fin du siècle qu'il s'agira de relever en tenant compte du problème de l'emploi, de la création d'une conscience de citoyenneté supranationale et du respect des libertés du citoyen (T. C. Bearman - 1992, G. W. Brock - 1994).

La définition de la SI est présente depuis les années septante (M. Porat - 1977), et si l'on peut dire, « officialisée » au niveau mondial en 1995 seulement suite au meeting du G7 entièrement consacré à ce thème<sup>2</sup>. Le résultat principal

\* Gianmatteo Arena, GRISH, Université Libre de Bruxelles.

1. D'après D. Bell, la première mesure approximative du rôle de l'information remonte à cette date. Voir D. Bell, *Vers la société post-industrielle*, Robert Laffont, 1976.

2. Conférence du G7 sur la société de l'information, Bruxelles, les 24 et 25 février 1995. La conférence ministérielle des pays du G7.

de cette conférence ne fut pas seulement l'implication au plus haut niveau des plus grandes puissances économiques du monde, ni même ses répercussions énormes sur l'opinion publique<sup>3</sup>; ce fut la reconnaissance du rôle clé de la SI dans les orientations politiques futures.

Nous nous intéresserons à une des caractéristiques principales qui « semble » être l'outil déterminant pour la chute des barrières étatiques et pour la mondialisation (entre autres : R. Boyer - 1996, A. Alabau -1997). L'idée pressante et continue du triomphe de la mondialisation a trouvé un outil supplémentaire, la SI, pour mettre en évidence la faiblesse de l'État. La nature extra-territoriale du phénomène SI met à dure épreuve l'institution étatiste - les organismes supranationaux semblent devenir les gestionnaires naturels de ces processus, selon l'avis de E. Crabit (1995) et P. Rousseau (1995). Malgré la reconnaissance de son rôle innovant et unificateur, qui outrepassa même les vieilles barrières étatiques, la SI est confrontée au poids de l'État-nation.

Nous essaierons de démystifier, d'apporter une dimension concrète et de mettre en lumière le rôle diversifié mais toujours central de l'État. Cependant, nous nous apercevrons que des motivations découlant d'intérêts nationaux sont toujours d'actualité.

Nous verrons que les acteurs internationaux, bien qu'intervenant dans le champ de la SI avec des compétences et à des niveaux variés, ont tous en commun le besoin de légitimer leurs actions à travers l'État. La convergence des diverses technologies de l'information d'une part, et la libéralisation des marchés d'autre part, ont conduit les entreprises à recourir massivement à l'escamotage de l'internationalisation des problèmes locaux, considération basée sur les schémas de réflexion de R. Petrella (1995).

Les trois organismes internationaux, sélectionnés pour cet article, ont été choisis en fonction de leur représentativité et de leur indépendance par rapport à leurs États membres. Nous examinerons les caractéristiques générales de leur action avant de nous intéresser à leurs actions spécifiques en matière de SI - ou, s'ils n'en développent aucune, à leur attitude quant aux questions soulevées par la SI. Nous verrons que même au niveau global des problématiques internationales, il apparaît clairement une impossibilité de déléguer les tâches qui appartiennent à l'État à d'autres acteurs, même si certains facteurs techniques et réglementaires peuvent donner l'impression du contraire.

3. Les représentants des pays du G7 (Ministres des technologies, des télécommunications, de l'industrie) s'engagent sur huit principes et identifient onze projets afin de démontrer la faisabilité de la société de l'information.

## **2. ORGANISMES INTERNATIONAUX ET SI**

Nous avons donc procédé à une sélection sur la base des critères suivants : un nombre minimum de membres qui les rend représentatifs de la communau-

té internationale dans son ensemble; des buts institutionnels non directement liés aux télécommunications ou à la SI<sup>4</sup>; non appartenance au système des Nations-Unies<sup>5</sup>. Ils exercent toutefois une influence sur les choix politiques de leurs membres.

Ces paramètres nous ont conduit à choisir :

- 1 - l'Organisation pour la Coopération Economique et le Développement (OCDE)
- 2 - la Banque Mondiale,
- 3 - et l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).

Il apparaît immédiatement que ces trois organismes, malgré notre volonté d'objectivité, appartiennent à une zone géo-politique bien précise : celle des pays occidentaux industrialisés. Ce fait, loin de biaiser l'analyse, doit nous rappeler que la SI constitue un outil dans les mains des pays industrialisés ; nous ne trouverons d'elle aucune approche originale du côté des pays en développement, ni même du côté des économies émergentes - à part, le cas échéant, un reflet des positions tenues dans les pays industrialisés.

## 2.1. OCDE

L'Organisation pour la Coopération et le Développement Économiques (OCDE) est chargée de promouvoir des politiques conçues pour favoriser la croissance économique, l'emploi durable et la hausse du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière. Elle doit contribuer également au développement de l'économie mondiale et à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire, conformément aux obligations internationales. L'OCDE élabore des recommandations politiques en vue de faciliter la transition des marchés fermés aux marchés ouverts à la concurrence.

Dans le contexte du programme Infrastructures d'Information Globale<sup>6</sup>, l'OCDE se propose de développer des politiques qui exploitent les réseaux nationaux afin d'harmoniser et de coordonner les activités liées aux technologies de l'information. Le secteur privé devrait prendre l'initiative du développement et de la diffusion des nouvelles opportunités économiques, mais tout dépendra de la mise en place par les gouvernements d'un cadre adéquat, et en commençant notamment par l'introduction de la concurrence dans le secteur des télécommunications, ce qui supposera une série d'évolutions en matière institutionnelle, juridique, économique et politique (B. Quelin - 1995).

La déficience ou l'absence des infrastructures physiques dans certaines régions du monde ne font pas obstacle à ce projet : au contraire, dans la concep-

4. Par exemple, l'Union Internationale des Télécommunications ou l'Office mondial de la propriété intellectuelle à cause de leur mission institutionnelle font preuve d'une attitude positive en la matière.

5. De façon à éviter toutes les allusions possibles de partialité adressées aux Nations Unies surtout dans cette phase de réforme, ou pis encore, l'accusation directe d'orientations stratégiques modelées par des pays dotés d'un poids particulièrement déterminant dans son budget.

6. GII-GIS (Global Information Infrastructures for a Global Information Society) est le nom du programme-cadre soutenu par l'OCDE. Voir aussi OCDE, *La tendance du changement des politiques de télécommunication*, Paris, 1996; ou le site de l'OCDE : <http://www.oecd.org>

tion de l'OCDE, là où l'infrastructure présente actuellement des insuffisances, il sera facilité par la concurrence qui se développera pour l'installation d'infrastructures complémentaires, bien mieux qu'elles ne le seraient dans les conditions d'un monopole d'État. L'OCDE s'est tout particulièrement intéressée aux infrastructures des télécommunications considérées comme la base du développement de la SI. A plusieurs reprises, elle a incité les États membres à réviser leurs politiques et libéraliser les marchés. Il en résulte que les infrastructures, qui ne devraient être qu'un outil pour le déploiement de la SI, deviennent un but en soi au détriment des dimensions sociales. Dans cette optique deux objectifs sont proposés<sup>7</sup> :

Le premier objectif, à court terme, est de promouvoir la compétition et son rôle de thaumaturge, nous faisons référence ici à la thèse de T.R. Fenoulhet (1997). Au début de 1997, dix pays membres seulement avaient ouvert le domaine des infrastructures à la concurrence ; les dix-neuf autres continuaient à le soumettre à un régime de monopole. En 1998, la situation a beaucoup évolué : il ne subsiste que huit monopoles. Mais le problème est que, sur les marchés nouvellement ouverts, la concurrence démarre difficilement - d'où une expansion rapide et des bénéfices importants pour les anciens monopolistes seuls qui tiennent encore des positions de marché dominantes.

Le second, à long terme, est de stimuler la création d'emplois et l'élévation du niveau de vie dans tous les pays. Un réseau bien développé, intégrant des infrastructures variées (satellites et câbles par exemple), génère une demande de raccordements supplémentaires, qui justifie une augmentation de l'emploi, thèse soutenue par M. Minges et T. Kelly (1997).

Cependant, si l'OCDE reconnaît que tous les partenaires sociaux doivent jouer un rôle important dans la transformation des structures économiques et sociales, elle ne dit pas de quelle façon y parvenir, avec quels outils, ni, surtout, à quel prix. La formule de l'harmonisation entre nations en ce qui concerne les politiques domestiques d'aménagement des infrastructures est proposée comme modèle à suivre.

Ce choix entraîne, inévitablement, des conséquences : il privilégie les équipements matériels aux personnes; il n'attribue de rôle qu'au seul secteur privé; il confère des responsabilités aux propriétaires et aux gestionnaires des infrastructures; il diminue le poids de l'État.

L'attention portée par l'OCDE aux infrastructures se base sur le principe suivant : une meilleure infrastructure signifie de meilleurs services, donc une demande accrue. Le rôle attribué à l'État est lié, lui aussi, à cette approche. L'impact financier et social de la mise en place des autoroutes de l'information est plus important que son impact en matière de progrès technologique; il est si considérable que le secteur privé ne peut l'assumer seul (surtout en termes poli-

7. OCDE, *Information Networks and New Technologies : Opportunities and Policy Implications for the 90s*, octobre 1992.

tiques). Il implique un recours à la puissance de l'État - qui peut dans certains cas susciter des accords entre les entreprises en les menaçant simplement de prendre lui-même les choses en main. Il faut ajouter qu'en termes de production des infrastructures et des logiciels pour infrastructures, les cinq premières nations qui les produisent sont aussi les premiers contribuables au budget de l'OCDE : la relation est évidente. D'ailleurs, les activités (en principe internes) d'analyse et de recherche de l'OCDE seraient de plus en plus fréquemment confiées en sous-traitance au secteur privé, un phénomène qui tendrait à confirmer la transformation de cet organisme international en forum de contact pour les nations riches, notion bien observée et mise en évidence par S. Strange (1998).

## 2.2. Banque Mondiale

Il y a dix ans, le rôle de la Banque Mondiale dans les secteurs liés à la SI était encore en grande partie constitué de soutien technique et d'ingénierie. Mais la libéralisation du secteur a changé cet état de choses (V. Simons, G. Walshan - 1996). Les préoccupations de la Banque sont passées dans un premier temps aux questions économiques et juridiques, puis aux aspects sociaux et structurels. On en trouve un bon exemple dans le programme « *Information for Development* » (InfoDev)<sup>8</sup> lancé en 1995 afin d'aider les pays en voie de développement à profiter de l'essor de la SI pour participer pleinement à l'économie globale.

La Banque travaille à inciter l'investissement de capitaux privés dans les pays en voie de développement afin d'y mettre en place des infrastructures et d'accroître la qualité de l'infrastructure existante à travers un large éventail de produits et de services par une collaboration avec le secteur privé et la société civile.

L'approche, qui a caractérisé l'action de la Banque en matière de SI, a été d'abord une intervention technique dans le domaine des télécommunications (C. Couch - 1996) puis, plus récemment, une intervention politique. Les télécommunications sont considérées comme stratégiques même dans les pays les plus pauvres. Nous ne pouvons nier toutefois qu'il soit difficile de plaider pour « *d'avantage de services de télécommunications là où font défaut les services de santé élémentaires* » comme affirmé par G. Urey (1994). De plus il ne faut pas oublier que la diminution des tarifs de télécommunications grâce à la libéralisation du marché, pourrait avoir une influence négative de par la situation économique déjà fragile du secteur. La marge de profit assurée aux opérateurs publics dans des situations de monopole garantit la possibilité de réinvestir dans la maintenance des infrastructures, et de proposer des services nouveaux. Le risque est la mise en place d'une dépendance généralisée vis-à-vis des gros opérateurs

8. Les deux objectifs initiaux sont à présent assignés à cette nouvelle phase de l'action de la Banque à travers le programme Infodev - à savoir l'octroi de prêts dans un contexte de réforme des infrastructures et de renouvellement des équipements de télécommunications. Pour plus de renseignements, voir le site : <http://www.worldbank.org>

internationaux : dans des réalités politiques comme celles des pays émergents ou en voie de développement, ceci pourrait limiter largement les choix politiques des gouvernements locaux.

La Banque observe, au niveau du soutien aux technologies de l'information, la tendance des pays en voie de développement à disperser leurs investissements sur plusieurs secteurs sans finalement pouvoir réaliser ce à quoi ils s'étaient engagés. Vu le caractère limité des ressources financières disponibles, il serait préférable, par conséquent, de se concentrer sur un seul domaine, plutôt que de s'attaquer simultanément à plusieurs problèmes sans résultat significatif (point de force des actions d'Infodev).

La Banque considère aussi la privatisation nécessaire comme frein à la mauvaise gestion, aux pertes énormes des entreprises d'État et pour l'amélioration de l'efficacité des services et la réduction des obstacles à la restructuration du secteur. Les pays en développement ont d'importantes difficultés à mettre en place ce processus; l'État y demeure l'unique entité qui puisse assurer le développement. La Banque elle-même le reconnaît, et parle de « *compromis approprié* », (D. Maitland, 1992), entre marché et initiatives étatiques. Ce thème du « *compromis approprié* », que préserve l'État dans le processus de globalisation, devrait être approfondi.

Même s'il y a eu une évolution, on reste dans un schéma d'intervention « *up-down* », un modèle élaboré pour les pays industrialisés occidentaux exporté vers d'autres pays. L'application du modèle en question risque de générer des effets pervers et de creuser encore l'écart entre pays en voie de développement et pays industrialisés : libéralisation sauvage, déréglementation sans frein, privatisation revêtant la forme d'une nouvelle colonisation. On libéralise pour donner au marché la possibilité d'opérer selon sa dynamique propre mais si cette dynamique ne s'est pas encore imposée dans les pays européens, comment prétendre l'instaurer dans les pays en voie de développement ? La notion de déréglementation, quant à elle, est pertinente là où il existe des règles fixes et acceptées : ce n'est pas le cas dans de nombreux pays d'intervention de la Banque. Enfin, la privatisation multiplie les opérateurs mais diminue en même temps leur pouvoir contractuel tant vis-à-vis des opérateurs étrangers que vis-à-vis de l'État (N. Sinha - 1994). Là où l'entreprise privée et la dynamique du marché ne peuvent fonctionner correctement, il faut que la réglementation qui doit émaner de l'État joue un rôle.

### 2.3. OMC

L'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) administre l'ensemble des accords conclus dans le cadre de l'Uruguay Round ; elle est l'instance désignée pour toutes les négociations commerciales futures. Ses principaux objectifs sont de favoriser autant que possible la liberté des échanges, de poursuivre la libéralisation par voie de négociation, de supprimer progressivement le protectionnisme et de procéder de manière impartiale au règlement des différends.

Ces dernières années (1996-1997) en particulier, l'OMC a traité des dossiers fondamentaux pour le développement de la SI. Le 13 décembre 1996 est entré en vigueur l'accord sur les technologies de l'information qui prévoit la suppression, d'ici à l'an 2000, des droits de douane et autres impositions frappant les produits des technologies de l'information. Le 15 février 1997, l'OMC a conclu après trois années, les négociations sur l'accès aux marchés des services de télécommunications de base. Les participants qui ont signé cet accord représentaient au total plus de 91 % des recettes globales du secteur des télécommunications (OMC-1997).

La SI, au sens large, inclut à la fois des services et des équipements, c'est-à-dire des marchandises. De ce point de vue, plusieurs accords supervisés par l'OMC leur sont applicables : au sujet des équipements, les accords concernant les « concessions tarifaires du GATT » et l'évolution de l'« Accord sur les obstacles techniques au commerce » revêtent une réelle importance. Il existe aussi l'« Accord Général sur le Commerce des Services » (AGCS), qui inclut le commerce des services de télécommunication, tant les services de base que ceux à valeur ajoutée, dans le cadre du nouveau système commercial multilatéral. Pris en totalité, tous ces accords, et en particulier l'AGCS, ont une incidence considérable sur le développement de la SI au niveau global<sup>9</sup>.

L'accord de février 1997 représente aussi un succès pour l'OMC (R. Ruggero, 1997); il s'agit du premier accord qui ne concerne qu'un seul secteur, alors que le GATT avait traditionnellement fait progresser le libre échange à travers de grands cycles de négociations intersectorielles. Si d'autres négociations de ce type aboutissaient, le système multilatéral pourrait prétendre accompagner la mondialisation « *en continu* » (M. Kohr - 1997). Cette dynamique pourrait certes, en apparence, amener l'OMC à dépouiller les États de certains attributs essentiels de leur souveraineté. Cependant, un discret mais indiscutable « retour » des États se révèle de l'expérience de l'OMC dans les secteurs à haut investissement technologique. La prise de conscience du risque d'autodestruction des réalités économiques en formation surtout quand elles sont mises en compétition avec des réalités industrielles de niveau de développement supérieur, devrait permettre, en particulier dans les pays les moins avancés, un

9. L'AGCS comporte formellement 29 articles, huit annexes et 131 listes d'engagements (chaque Membre de l'OMC est tenu de présenter une liste) concernant certains services ou secteurs de services. Les articles de l'AGCS définissent la portée de l'Accord ainsi que les obligations générales que les États membres doivent observer.

développement national maîtrisé dans le domaine des technologies de l'information. Nous pouvons avancer à ce propos quelques principes inspirés d'expériences réussies (celles de la Corée du Sud et de Taiwan, devenues depuis des économies développées). En premier lieu, dans ces pays, la nouvelle industrie des technologies de l'information a bénéficié de diverses formes de protection nationale qui lui ont permis de développer une capacité productive compétitive au niveau technologique, capable de faire face à la concurrence internationale. Les accords multilatéraux ne garantissent rien de tel; vu la brièveté (cinq années) des délais prévus pour se mettre en ligne, le marché des services de télécommunication engendrera au contraire inévitablement de nouveaux systèmes de domination technologique (M. Kohr, 1997). Le développement en Asie de sociétés avancées au point de vue technologique est le résultat de politiques industrielles nationales et d'une libéralisation progressive des échanges. Il apparaît donc souhaitable que l'OMC veille à la mise au point d'accords de libéralisation plus contraignants, et garantisse, dans l'intérêt même du commerce mondial, le respect de certaines conditions, mais avant tout qu'une production donnée puisse disposer d'un marché de taille suffisante avant que celui-ci ne soit ouvert à la concurrence internationale. Cette piste de réflexion était explorée (Rapport annuel OMC, 1998) en vue du lancement du nouveau cycle de négociations prévu pour l'année 2000 (Millenium Round).

La distinction entre biens et services est de moins en moins claire dans le domaine de la SI. Le problème est lié à l'identification des services délivrés par voie électronique. Si l'on considère sa nature, on peut regarder l'envoi d'une information comme un service ; mais si l'on considère son contenu, il semble parfois qu'on ait davantage affaire à une marchandise : un programme ou un logiciel, par exemple, peuvent être vus comme des « moyens de production ». Les règles de l'OMC, strictement réparties entre accord sur les services et accord sur les produits, sont ainsi remises en cause. La nature incertaine des produits définis actuellement comme « virtuels » crée le risque d'un vide juridique, puisque ces produits ne sont soumis ni à l'AGCS, ni aux accords concernant les marchandises. Il semble prématuré d'ouvrir un dialogue entre les membres de l'OMC sur les principes de base de l'accès aux marchés dans le domaine des services délivrés par transfert électronique. On se borne encore pour le moment à des accords bilatéraux entre Etats ou groupes d'États. Pour donner une orientation précise à un éventuel démarrage des négociations multilatérales, une référence claire et consolidée est attendue du Millenium Round.



### 3. LA SI ENTRE ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET ÉTAT

Nous allons à présent tenter de mettre en évidence les points communs et nous demander jusqu'où va l'indépendance de ces organisations par rapport aux intérêts des États (argument très cher à R. Petrella, 1997). Il semble possible d'énumérer une série d'idées sur lesquelles les trois organisations s'accordent :

- la SI représente le futur, un futur « à coup sûr » positif;
- le rôle des organismes internationaux est de servir de catalyseurs aux politiques conduites au niveau national;
- les pouvoirs nationaux et les initiatives internationales ne s'opposent en rien quant au but à poursuivre, la disparition des barrières nationales semble inéluctable;
- l'avènement de la SI sera le fait des entreprises privées, l'essentiel des investissements doit venir d'elles;
- le secteur public doit encourager ces investissements par l'ouverture des marchés et l'assouplissement des réglementations.

Il faut ajouter à ces éléments, qui apparaissent clairement à la lecture attentive des documents sélectionnés pour cet article, d'autres, moins évidents, mais importants parce qu'ils nous donnent une image des valeurs que partagent les organismes internationaux :

- L'extrême confiance que montrent ces organismes dans le caractère positif de la SI pose le risque que l'enjeu de la SI ne soit sous-estimé; l'ennemi est, aujourd'hui, le succès : des prévisions trop optimistes pourraient nuire à l'attention qu'exigent des problèmes en réalité fort délicats. La SI ne pourrait se substituer à l'action politique et stratégique qui réside dans la responsabilité spécifique de chaque État<sup>10</sup>.

- Malgré la dimension internationale que ces organismes cherchent à donner au développement de la SI, l'influence prépondérante des pays les plus développés y transparaît sans cesse. Nous pouvons observer que les organismes internationaux fonctionnent comme des « instruments de consensus » qui permettent à beaucoup de gouvernements d'imposer des politiques intérieures qui seraient sans doute rejetées si elles étaient proposées par des acteurs locaux. Elles rendent possible l'élaboration de consensus autour de positions *a priori* difficilement acceptables en permettant aux gouvernements de désamorcer les réactions internes en mettant en exergue la provenance de l'initiative plutôt que son contenu. Sur ce sujet, l'analyse faite au niveau européen par H. Tsoukas (1997) et J. Liedenu (1998) est très intéressante.

Les trois institutions examinées déterminent les priorités à partir des mêmes critères : la composition des organismes de gestion et de gouvernement, les formules de contribution des États membres, les procédures de décision internes et

10. Tendances mise en évidence dans le Colloque « La société de l'Information : réelle ou virtuelle ? » organisé les 17 et 18 novembre 1995 par le GRISH, Université Libre de Bruxelles.

les critères de vote. Les accords résultants, bien souvent, mûrissent à l'extérieur de ces institutions : les rapports de force entre États sont à la base des politiques des organisations dites internationales<sup>11</sup>.

L'OCDE constitue par nature un outil de réflexion stratégique; à travers les données, les réflexions, les statistiques qu'elle publie, elle contribue à « pousser » l'ensemble des pays industrialisés à se conformer au modèle désormais bien connu du capitalisme occidental. Le secteur de la SI n'échappe pas à ce projet qui n'envisage celle-ci que dans ses seules dimensions techniques (clientèle potentielle, opportunités de marché) et ne la regarde que comme un moyen de mettre en œuvre plus complètement la forme de libéralisme typique des économies avancées.

La Banque Mondiale se montre la plus prudente quant à l'efficacité de la SI. Elle se montre aussi la plus concrète en termes d'action avec les projets qu'elle coordonne dans le cadre du programme Infodev. Le caractère économique et financier de ses compétences la conduit à affronter des problèmes très sensibles pour les États : tout ce qui, au départ, était pensé dans le registre de la stratégie, ou même du commerce, doit être retraduit en termes d'investissement. La question du déploiement de la SI dans les pays en voie de développement est présente dans les réflexions des trois institutions, mais, de fait, seule la Banque Mondiale en développe une approche critique et fournit des outils pour contester les dérapages dont elle est l'objet.

La position de l'OMC face au développement de la SI présente, elle aussi, des caractéristiques propres. Beaucoup de ses pays membres s'efforcent en effet de tempérer les ardeurs libéralisatrices des pays industrialisés - alors que, surtout dans les pays rendus les plus faibles par leur retard économique et leurs problèmes de gestion administrative, la libéralisation des marchés pourrait signifier un recul ultérieur. Dans ces réalités, l'État reste l'unique interlocuteur qui puisse inspirer confiance aux opérateurs privés ou aux organismes internationaux désireux d'investir dans le domaine de la SI.

Par contre la libéralisation dans les pays développés a paradoxalement augmenté le rôle de l'État. Le caractère contraignant des diverses structures étatiques oblige à adopter des positions très typées, les États s'enracinent plus que jamais dans les spécificités nationales (Modèle formalisé par D. Archibugi, J. Michie, 1997).

À l'instigation des pays en développement et de certains pays industrialisés, les discussions sur la libéralisation des économies nationales ont repris avec les autorités étatiques : ces autorités, bien souvent, constituent le seul interlocuteur solide dans un contexte local caractérisé par la précarité. En accord avec P.F. Drucker (1997), les outils que peut offrir la SI pour le développement socio-

11. En effet, les pays les plus riches pilotent les décisions stratégiques : aux autres sont réservés des positions symboliques comme les présidences de différents comités : de support, de vigilance, consultatifs, etc.

culturel, doivent être encadrés dans un contexte politique et réglementaire arrivé à maturité, contexte qui n'existe pas dans beaucoup de pays en développement.

#### 4. CONCLUSION

Les avantages de la SI sont considérés par tous comme indiscutables. Toutefois, une ambiguïté subsiste, à notre avis, quant à la question de savoir quel acteur doit assumer la responsabilité de la mise en place concrète de la SI - et des moyens qui permettront cette mise en place. Malgré l'affaiblissement des barrières nationales et le progrès technologique lié à l'évolution économique, le phénomène de la mondialisation peut certes exercer une influence sur l'État; il peut le transformer dans une certaine mesure mais sans altérer pour autant ses fondements, son rôle et ses fonctions. Nous pourrions bien sûr objecter que tous les États ne sont pas en mesure d'influencer la stratégie des grands groupes internationaux et que moins nombreux encore sont ceux qui peuvent imprimer à la SI une inflexion qui soit conforme à leurs intérêts. Mais le phénomène le plus frappant au niveau international est que les États, au fond, n'ont pas besoin d'imposer leur autorité sur ce plan : ce sont plutôt les acteurs internationaux (qu'il s'agisse d'organismes internationaux ou de multinationaux) qui se trouvent confrontés à la nécessité de légitimer leurs actes, de chercher des soutiens - et seuls les États leur en donnent la possibilité. La SI apparaît comme l'instrument de cette dynamique. Les États, les organismes internationaux, les sociétés privées en attendent la solution à leurs problèmes respectifs. Des siècles d'efforts ont échoué dans la résolution des difficultés de l'humanité et voici que la SI surgit comme une panacée. Il semble s'établir une relation proportionnelle entre la référence à la SI et le besoin de légitimation : les situations sont plus « désespérées », les bienfaits prochains de l'innovation et de la SI sont invoqués plus lyriquement. Ceci contribue à développer une sorte d'auréole de perfection dont tous doivent profiter. Cependant, force est de reconnaître que cet enthousiasme ne contribue ni à la prise de conscience des enjeux réels ni à une quelconque responsabilisation en la matière.

#### Bibliographie

- Alabau A. (1997), « Telecommunication and Information Society in European regions », *Telecommunications Policy*, Vol. 21, n°8, pp. 761-772.
- Archibugi D., Michie J. (1997), « Technological Globalisation or national system of innovation ?" *Futures*, Vol. 29, n°2, pp. 121-137.

- Boyer R., Drache D. (1996), *State against markets. The limits of globalisation*, Londres, Routledge.
- Bret C., Tourneur J.-C. (1996), « Emprunter les autoroutes de l'information », *Enjeux Pris*, n°162, pp. 37-54.
- Breton T. (1994), *Les téléservices en France : Quel marché pour les autoroutes de l'information ?*, Paris, Rapport officiel – Gouvernement français.
- Brock G.W. (1994), *Telecommunication Policy the Information Age*, Harvard University Press.
- Crabit E., Bergevin J. (1995), « Le cadre réglementaire des services de la société de l'information », *Revue du marché unique européen*, n°1, pp. 15-74.
- Druker P.-F. (1997), « The Global Economy and the Nation-State », *Foreign Affairs*, Vol. 76, n°5, pp. 159-171.
- Fenoulhet T.-R. (1997), « The regulatory Dynamics of the Information Society », *The Economics of the Information Society*, Luxembourg, OPOCE.
- Filori J.-C. (1994), *L'avenir de la Société de l'Information*, Bruxelles, Club de Bruxelles.
- Khor M. (1997), « L'OMC fer de lance des transnationales », *Le Monde Diplomatique*, n°5, pp. 10-11.
- Liebenau J. (1998), *The EU Telecommunications Market...*, London School of Economics Report.
- Maitland D. (1992), *The missing link revisited*, Transnational data and communication report
- Minges M., Kelly T. (1997), « The Economic Impact of the Information Society », *The Economics of the Information Society*, Luxembourg, OPOCE.
- Nora S., Minc A. (1978), *L'informatisation de la société*, Paris, La Documentation française.
- Petrella R. (1995), *Vers une société de welfare mondial*, Louvain, Université Catholique de Louvain.
- Petrella R. (1997), *La Société de l'Information : Analyse et critiques*, Textes épars rassemblés à l'occasion de la conférence donnée le 29 octobre 1997 au Centre Borschette, Bruxelles, Commission Européenne.
- Porat M.U. (1977), *Building a primary and secondary information sector: a National income accounts Manual*, OCDE.
- Quelin B. (1995), « Capitalisme et société de l'information à l'horizon 2000 », *Revue d'économie industrielle*, n°72, pp. 99-110.
- Ruggero R. (1997), Déclaration du Directeur Général de l'OMC à propos de *État des progrès réalisés en ce qui concerne l'accord sur les technologies de l'information*.
- Rousseau P., Lombard D. (1995), « Les autoroutes de l'information, quels enjeux ? », *Revue économique Franco-Suisse*, n°1, pp. 2-38.
- Simons V., Walsh G. (1997), *The evaluation of Information Systems: a critique*, Oxford, Butter Heinemann.
- Sinha N. (1995), « Regulatory reform : An Institutional Perspective », in *Telecommunications Politics : Ownership and control of the Information Highway in the Developing Countries*, Michigan State University.
- Strange S. (1998), *The retreat of the State : the diffusion of Power in the World Economy*, Cambridge University Press.

- Taylor B. (1995), « Europe awaits the information society », *European Trends The Economist Intelligence Unit*, n°3, pp. 79-84.
- Tsoukas H. (1997), « The tyranny of light », *Future*, Vol. 29, n.9, pp. 827-843.
- Urey G. (1994), « Infrastructure for Global financial Integration : The role of the World Bank », dans *Telecommunications Policy : Ownership and Control of the Information Highway in the Developing Countries*, Michigan State University.
- OCDE (1996), *La tendance du changement des politiques de télécommunication*, Paris.
- OCDE (1997), *Information Technology Outlook 1997*, Paris.
- OCDE (1992), *Information Networks and New Technologies : Opportunities and Policy Implications for the 90s*.
- World Bank (1996-1997), *Information for development program, Annual Report*.
- WTO (1997-1998), *The WTO Annual Report*.



## RÉSUMÉS DES INTERVENTIONS

### *La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence*

*Gwenaële Rot*

E-mail : grot@csso.cnrs.fr

L'analyse de la modernisation d'ateliers de fabrication chez un constructeur automobile met en évidence la remise en cause des formes de résistance traditionnelles à la rationalisation productive. Le renforcement de l'efficacité de la discipline d'usine à travers l'institution de nouvelles contraintes véhiculées par le déploiement du Juste à Temps et du Management par la Qualité Totale, et parallèlement le développement d'espaces de participation rendent plus difficile et/ou moins légitime l'expression des formes traditionnelles de résistance ouvrière. Pour autant, la résistance ouvrière n'a pas disparu, elle se déplace pour prendre ancrage sur ce qui constitue un enjeu majeur des orientations managériales : la normalisation de la production, l'écrit, en tant que vecteur de contrôle social, les outils de la qualité totale. Le MQT offre de nouveaux points d'appui à la résistance ouvrière dont nous verrons qu'elle constitue à la fois une limite mais également une condition à l'acceptabilité sociale des processus de modernisation à l'oeuvre.

**Mots-clés :** résistance ouvrière, contrôle organisationnel, Juste à Temps, Qualité Totale, industrie automobile.

---

### *Les voies hétérogènes d'évolution de la relation salariale dans une entreprise sidérurgique*

*Cédric Lomba*

E-mail : lomba@club-internet.fr

Les changements organisationnels sont envisagés à travers le cas d'une entreprise sidérurgique. L'auteur se propose de souligner l'hétérogénéité de l'évolution de la relation salariale à partir de l'observation de trois usines d'un groupe sidérurgique. La non-convergence des pratiques de mise au travail, de mobilisation de la main-d'œuvre est analysée relativement à l'histoire sociale de l'entreprise, à sa politique commerciale et aux configurations socio-productives de chaque usine.

**Mots clés :** Modèle productif, relation salariale, sidérurgie.

*Sur la modernisation, la marginalisation et le recours :  
le cas d'une entreprise sidérurgique*

*Jean Vandewattyne*

E-mail : jvandewa@ulb.ac.be

En sociologie, l'évolution du travail et des organisations a fait et fait toujours l'objet de deux grandes thèses qui s'opposent : la thèse de la marginalisation et celle du recours à l'ouvrier. Sur base de l'analyse empirique de la modernisation technologique et managériale d'une entreprise sidérurgique et de deux de ses sites de production – des laminoirs à chaud -, cette contribution cherche surtout à mettre l'accent sur une voie intermédiaire que nous qualifierons de recours dans la marginalisation. Fondamentalement, cette dernière ne met pas un terme à l'opposition entre la marginalisation et le recours. Parler de recours dans la marginalisation permet cependant de souligner la coexistence et parfois même la très grande imbrication de ces deux réalités. Plus exactement, de manière très paradoxale, le recours à l'opérateur apparaît souvent comme une condition sine qua non de sa propre marginalisation.

**Mots clés :** Modernisation, sidérurgie, opérateur, recours et marginalisation

---

*Management flexible et nouveaux modèles de  
commandement. Le cas des contremaîtres  
dans une grande entreprise industrielle*

*Thomas Périlleux*

E-mail : perilleux@rehu-ucl.ac.be

Parmi les mutations qui touchent les organisations, celles qui concernent l'exercice du commandement sont d'une importance décisive. Dans ce texte, on s'interroge sur la portée réelle de ces mutations, à partir du cas révélateur des contremaîtres de production. L'étude de terrain porte sur une grande entreprise industrielle, où de « nouveaux modèles d'autorité » ont été adoptés suite aux contestations ouvrières et managériales de l'arbitraire des petits chefs. A première vue, c'est un ensemble de conventions domestiques qui se trouvent dénoncées ; les nouvelles formes de commandement manient la subjectivité dans un sens anti-hiérarchique. Mais on relèvera les paradoxes de la mobilisation et du contrôle qui sont au cœur du commandement dans l'entreprise flexible.

**Mots clés :** Nouveau modèle d'autorité, contremaître, convention



## *L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service*

*Marie Buscatto*  
mbuscatto@aol.com

« Hermès » et « Mercure » sont deux sociétés privées de service similaires selon de nombreux paramètres formels et sociétaux. À la fin des années quatre-vingts, ces deux organisations se rapprochaient d'une forme organisationnelle identique de type « taylorien fordien industriel ». Leurs directions ont alors engagé des réformes organisationnelles, technologiques et économiques proches visant à mettre le client au cœur de l'organisation. Or, lors d'une recherche ethnographique menée au cours de l'année 1997 dans ces deux sociétés, les manières qu'avaient les salariés de définir leur travail, de travailler avec leurs collègues, d'appréhender le client ou de réaliser la formation étaient largement différenciées. À la forme organisationnelle de Mercure de type « taylorien fordien industriel » s'opposait celle d'Hermès de type « flexible social domestique ». Une fois définies les formes organisationnelles idéales-typiques dont se rapprochent ces deux entreprises, cet article tente d'expliquer leurs différences d'évolution. Il apparaît ainsi que l'évolution organisationnelle repose sur une socialisation « négociée » par les membres de l'organisation - salariés, direction et syndicats - cette socialisation se réalisant elle-même sous influence sociétale - rôle de l'État, formes de la concurrence ou niveau de chômage.

**Mots-clés :** service, formes organisationnelles, socialisation, influence sociétale

---

## *Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : Le cas de Belgacom*

*Alain Vas*  
vas@poge.ucl.ac.be

La littérature présente souvent le changement organisationnel de façon dichotomique. Entre le changement incrémental, caractérisé par un processus d'ajustement lent et fréquent, et le changement radical, qualifié de rapide, rare et profond, notre étude souligne la présence, au sein de Belgacom, d'un processus de changement à la fois rapide, fréquent et profond, de nature endémique. Dans ce contexte de changement permanent, notre étude relève l'importance des premières décisions prises par le PDG, à la fois pour renouveler l'équipe dirigeante et pour mettre en place un vaste plan de préretraite et de reconversion. Ensuite, elle identifie une caractéristique importante du pilote d'un changement endémique : la confiance a priori, que le leader doit inspirer mais ne peut imposer. Cette situation paradoxale du leader est observée tout au long du processus de changement. Enfin, l'étude met en avant l'importance du partenariat entre certains membres de l'équipe dirigeante et les organisations syndicales, devenues de réelles co-pilotes du changement.

**Mots-clés :** changement organisationnel, leadership, co-pilotage.

## *Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions*

*Annie Cornet*

E-mail : annie.cornet@hec.ca

La recherche d'optimisation des processus transversaux (flux de biens, de services et d'informations) et les restructurations qui y sont liées touchent maintenant le secteur non-marchand (secteur des hôpitaux, par exemple) et les administrations publiques. Cette recherche d'optimisation des processus a inspiré bon nombre de projets de restructuration dans le secteur privé et plusieurs recherches ont tenté d'en identifier les facteurs de succès et d'échecs. Cet article a pour objectif de clarifier cette notion d'optimisation des processus, ses implications en terme d'organisation du travail et les postulats sous-jacents (existence d'un optimum, changement séquentiel, etc.). À partir de deux études de cas, nous identifions les zones de tension qui apparaissent comme inhérentes à tout projet de ce type parce que fortement ancrées dans le modèle managérial lui-même. Nous en concluons qu'un processus est bien plus qu'un agencement de tâches et d'activités : c'est avant tout le reflet des relations de pouvoir dans l'organisation. En conséquence, la façon dont il est décomposé, défini, optimisé, reflète l'histoire de l'organisation, le positionnement des différents groupes d'acteurs et renvoie à des problèmes d'identité professionnelle. Prendre en compte cette réalité politique de l'optimisation des processus transversaux constitue sans nul doute une habileté à développer pour pas mal de chefs de projets.

**Mots-clés :** restructuration, processus, optimisation

---

## *Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif ?*

*Lionel Jacquot*

E-mail : Lionel.JACQUOT@clsh.univ-nancy2.fr

La transformation concomitante de l'organisation du travail et du régime de mobilisation du personnel dans le secteur textile en Lorraine est le résultat d'un immense chantier d'innovations engagé par les entreprises surtout à partir des années quatre-vingts. Elle participe à la constitution d'un nouveau modèle de production. Pour autant, celui-ci ne procède pas uniquement par rupture avec les modèles productifs antérieurs. Les mutations organisationnelles et les changements dans le management – au demeurant importants – ne doivent pas cacher l'effort de continuité managériale; il s'agit toujours d'augmenter la productivité en entraînant chaque ouvrier à atteindre son plus haut niveau d'efficacité et de briser les résistances ouvrières aux nouvelles formes de rationalisation du travail.

**Mots-clés :** textile, néotaylorisme, flexibilité, participation

## *La normalisation du recours au travail intérimaire en France et en Allemagne ou l'émergence d'une forme nouvelle de rapport salarial*

*Rachid Belkacem*

E-mail : Rachid.Belkacem@longwy.u-nancy.fr

En France et en Allemagne, les effectifs de travailleurs détachés quotidiennement par des agences d'intérim ont fortement augmenté. Cet article pose l'hypothèse de l'émergence et de la codification d'une forme nouvelle du rapport salarial. Trois principes d'action ont été cernés. Le premier renvoie à l'ancienneté de cette forme d'emploi qui s'est développée en marge du modèle canonique de l'emploi caractérisé par l'emploi stable, à temps plein et à durée indéterminée. Le second concerne l'établissement d'une série de règles issues de lois et d'accords collectifs qui donnent un cadre à l'usage du travail intérimaire. Enfin, le troisième et dernier principe se rapporte directement aux pratiques des entreprises à travers une généralisation du recours à l'intérim.

**Mots-clés :** travail intérimaire, flexibilité, rapport salarial

---

## *Les universités de la Communauté française entre stabilité et changement*

*Cindy Feola*

E-mail : cfeola@ulb.ac.be

La dualité qui existe au sein des organisations entre le besoin de stabilité et la nécessité de changement alimente des polémiques théoriques quant à sa réelle portée dans le monde des organisations. Elle engendre aussi l'émergence de nouveaux outils de gestion et d'organisation. Cette communication reprend cette question pour ce qui concerne les universités de la Communauté française de Belgique. Au travers la réalisation d'une série d'entretiens, elle donne de premières indications quant à la mesure dans laquelle ces institutions s'inscrivent dans un processus de changement organisationnel dynamique et impulsé par les niveaux centralisés, tout comme elle tente de mettre en évidence la nature des facteurs contextuels susceptibles de faciliter ou, le cas échéant, de bloquer la mise en œuvre de celui-ci. sans nul doute une habilité à développer pour pas mal de chefs de projets.

**Mots-clés :** Société de l'information , mondialisation

*La société de l'information, outil de la mondialisation ?  
Analyse du développement de la société de l'information  
au sein de trois organisations internationales*

*Gianmatteo Arena*

E-mail : gianmatteo.ARENA@cec.eu.int

Cet article, extrait de la thèse de doctorat à la rédaction de laquelle nous travaillons, met tout d'abord en évidence les tendances actuelles et les certitudes attachées au terme générique de « Société de l'Information » (SI). La SI contribue de façon incontestable à la chute des barrières (physiques, réglementaires, etc) entre les États. En raison de cet aspect, elle est considérée comme un outil de la mondialisation.

Nous étudierons ensuite l'application faite de ce concept de SI dans la réalité des organismes internationaux qui semblent être les seuls acteurs légitimes de la mondialisation.

Enfin, nous verrons que les organismes choisis, bien qu'intervenant dans le champ de la SI avec des compétences à des niveaux variés, ont tous en commun le besoin de légitimer leurs actions à travers l'État. La SI, malgré son rôle innovant et unificateur qui outrepassé même les barrières étatiques, est confrontée au poids de l'État-nation dans sa conception la plus restrictive.

**Mots-clés :** Société de l'information , mondialisation

.....



|  |     |
|--|-----|
| Avant-propos .....   | 3   |
| Introduction - <i>Philippe Bernoux</i> .....   | 7   |
| La résistance ouvrière face aux nouvelles formes de rationalisation : entre restriction et résurgence - <i>Gwenaële Rot</i> .....  | 13  |
| Les voies hétérogènes d'évolution de la relation salariale dans une entreprise sidérurgique - <i>Cédric Lomba</i> .....  | 31  |
| Sur la modernisation, la marginalisation et le recours : le cas d'une entreprise sidérurgique - <i>Jean Vandewattyne</i> .....   | 45  |
| Management flexible et nouveaux modèles de commandement. Le cas des contremaîtres dans une grande industrielle<br><i>Thomas Périlleux</i> .....  | 59  |
| L'évolution organisationnelle : pilotage, formation ou socialisation ? Analyse comparative de deux sociétés privées de service<br><i>Marie Buscatto</i> .....                                    | 75  |
| Étude du pilotage d'un changement organisationnel majeur : le cas de Belgacom - <i>Alain Vas</i> .....   | 89  |
| Reconfigurer une organisation : un projet rempli d'embûches et de contradictions - <i>Annie Cornet</i> .....   | 107 |
| Mutations organisationnelles et nouveau régime de mobilisation de la force de travail dans l'industrie textile : vers un néotaylorisme flexible et participatif ? - <i>Lionel Jacquot</i> .....  | 121 |
| La normalisation du recours au travail intérimaire en France et en Allemagne ou l'émergence d'une forme nouvelle de rapport salarial<br><i>Rachid Belkacem</i> .....                             | 139 |
| Les universités de la Communauté française entre stabilité et changement - <i>Cindy Feola</i> .....  | 153 |
| La société de l'information, outil de la mondialisation ? Analyse du développement de la société de l'information au sein de trois organisations internationales - <i>Gianmatteo Arena</i> ..... | 165 |
| Résumés des interventions .....  | 179 |

ISSN : 0770-0075

Revue éditée avec l'appui financier du Ministère de l'Éducation, de la Recherche et de la Formation  
Communauté française de Belgique

© 2000 by TEF - Université Libre de Bruxelles - Avenue Jeanne 44 - B.1050 Bruxelles - Belgique  
Tous droits de traduction et de reproduction réservés dans tous les pays