

**bibliothèque
du centre d'études
et de
recherches
sur les qualifications**

OC
E
R
C
H
E
S

l'organisation
du travail
et ses
formes nouvelles
ouvrage collectif

ET DE RECHERCHES
IONS - BIBLIOTHEQUE
75732 PARIS CEDEX 15

Novembre 1976

VOLUME N° 10

Service d'Information
et de Documentation

Qualification - Emploi

Connaître aujourd'hui pour réaliser demain...

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, Institut public à vocation interministérielle placé sous la tutelle du ministère de l'Éducation nationale, a reçu pour mission de promouvoir en France, avec le concours direct du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Population, les observations et analyses scientifiques de nature à améliorer la connaissance des activités professionnelles.

Le CEREQ s'est engagé dans cette voie avec le souci de fonder ses appréciations à l'égard des perspectives d'évolution du travail et de l'emploi sur une analyse des réalités les plus actuelles.

Une telle entreprise touche à différents domaines d'application des sciences humaines ; exige des références précises au plus grand nombre possible d'expériences françaises et étrangères.

C'est pourquoi, il entrerait dans une mission de service public de cette nature et de cette ampleur de choisir et de diffuser plus largement des travaux spécialisés qui, sans être nécessairement le résultat de l'activité directe du Centre entrent dans son champ de préoccupations. Tel est l'objet de la « Bibliothèque » du CEREQ, qui complète la collection des « Dossiers ».

En agissant ainsi, le Centre met à profit sa position dans les institutions publiques ainsi que les relations privilégiées qu'il entretient avec les organisations syndicales et professionnelles, les entreprises ou les établissements d'enseignement et les organismes de formation pour fournir à ces divers utilisateurs des informations nouvelles sur les phénomènes que cherchent à maîtriser des actions publiques ou privées engagées en faveur de la formation, de l'orientation et de l'emploi.

L'organisation du travail et ses formes nouvelles

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage sur : « l'organisation du travail et ses formes nouvelles » vient occuper une place particulière parmi les volumes de la Bibliothèque du CEREQ.

Cette collection, parallèle à celle des Dossiers, a pour objet de fournir progressivement aux étudiants, enseignants, chercheurs et praticiens du secteur public ou privé, qui traitent des questions touchant à la formation, l'orientation, l'emploi, les références scientifiques (hypothèses, méthodes ou résultats) que le Centre d'études et de recherches sur les qualifications contribue à constituer du fait de sa mission générale ainsi que de la position interministérielle où il se trouve placé, à la charnière de l'Administration et de la Recherche.

Dans l'analyse des formations, de la situation de l'homme au travail, des comportements sur le marché de l'emploi ou des changements qui marquent l'évolution de la vie professionnelle, quelques grands thèmes de réflexion surgissent et suscitent une attention particulière.

Il en va ainsi de l'organisation du travail, de la place que laissent à l'innovation sociale les contraintes économiques et techniques, dès lors que l'amélioration de la qualité de la vie des hommes et des femmes dans leurs activités professionnelles, particulièrement dans les emplois d'ouvriers, se trouve être de plus en plus considérée comme l'une des conditions principales du progrès des civilisations industrielles.

Dans de tels cas, le souci d'engager des actions efficaces autant que celui d'améliorer la connaissance font ressentir le besoin de mesurer jusqu'à quel point l'état où se trouvent les travaux scientifiques permet de maîtriser les problèmes à traiter. Cette évaluation, nécessaire pour garantir la compétence normalement exigée d'un Institut spécialisé tel que le CEREQ, implique une approche interdisciplinaire.

C'est la raison qui a conduit le CEREQ à compléter ses moyens d'investigation par la constitution d'un Comité scientifique de lecture, afin de sélectionner dans la littérature produite par les Centres de recherche français et étrangers les éléments caractéristiques des connaissances acquises et d'en organiser la présentation dans des numéros spéciaux de sa Bibliothèque.

Je souhaite que cette méthode, qui a rencontré la totale adhésion des chercheurs appartenant aux différents groupes de spécialités des sciences humaines, ait pour résultat de fournir à nos lecteurs une information objective et de qualité. Tel est le vœu qui accompagne la présentation d'un sujet aussi nouveau, riche, complexe et souvent controversé que celui de l'organisation du travail et de ses formes d'évolution.

Que les membres du Comité de lecture qui ont activement travaillé à la réalisation de ce projet, dans un esprit de totale coopération, trouvent dans la formulation de cette ambition l'expression des remerciements et le témoignage de la reconnaissance qui leur sont dus.

Gabriel DUCRAY

COMPOSITION DU COMITÉ SCIENTIFIQUE DE LECTURE

Ont directement participé à la préparation de ce volume spécial de la Bibliothèque du CEREQ :

Mme BENASSY-CHAUFFARD — *Sous-Directeur de l'Institut national d'étude du travail et d'orientation professionnelle (INETOP)*

Mme Mireille DADOY — *Groupe de sociologie du travail de l'Université de Paris VII*

M. l'Inspecteur général GÉMINARD — *Représentant permanent de l'Inspection générale de l'Instruction publique auprès du Ministre de l'Éducation*

Mlle Françoise LANTIER — *Chef de la Mission pédagogique du CEREQ*

M. le Docteur Antoine LAVILLE — *Directeur-Adjoint du Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie du CNAM, Maître-assistant au Conservatoire National des Arts et Métiers*

M. Jean-François TROUSSIER — *Maître-assistant à l'Université des sciences sociales de Grenoble, Chef du département Promotion collective et recherches de l'Institut de recherche économique et de la planification (IREP)*

M. le Professeur Jean VINCENS — *Directeur de l'UER des sciences économiques de l'Université des sciences sociales de Toulouse, Directeur de l'Institut d'étude de l'emploi, Conseiller scientifique du CEREQ*

ainsi que les différents auteurs des articles publiés.

Les travaux ont été animés et coordonnés, sous la présidence de M. Gabriel DUCRAY, par M. Alain d'IRIBARNE, Adjoint au Directeur pour la recherche et les publications, et Mlle Françoise MEYLAN, Chef du Service d'information et de documentation, ainsi que Mlle Béatrice BELBENOIT.

SOMMAIRE

Présentation par A. d'Iribarne	9
Approche historique et critique de la division du travail par R. Cessieux ..	27
I - La division du travail comme principe d'efficience sociale	31
II - La division du travail chez les classiques, A. Smith et K. Marx ..	33
III - L'école historique allemande et ses perspectives	44
IV - Quelques thèses récentes sur la division du travail	56
Eléments de bibliographie	70
Conditions de détermination des systèmes socio-techniques par M. Chevallier	73
I - Les contraintes techniques et économiques ne sont ni aussi pré-déterminées, ni aussi univoques qu'on le pense généralement ..	75
II - Analyse de postes, étude des qualifications, étude des conditions de travail et marge d'indétermination des systèmes socio-techniques	77
III - Amélioration des conditions de travail, élargissement et enrichissement des tâches, groupes autonomes et évolution/adaptation ex-post des systèmes socio-techniques	83
IV - La conception et la mise en place des systèmes socio-techniques	86
V - Peut-on renverser la problématique actuelle ? les tendances objectives	90
La variable « technologie » dans les études d'organisation. Bilan critique par D. Monjardet	93
I - L'impératif technologique : une polémique empirique	96
II - Discussion	111
Bibliographie	119

Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française par J. Ruffier	123
I - Définitions	125
II - L'ampleur des expériences d'autonomie et d'enrichissement en France	129
III - Les tendances actuelles de l'organisation du travail ouvrier	131
IV - Les différentes expériences françaises	135
V - Caractéristiques et conséquences des groupes semi-autonomes	140
Bibliographie	147
Stratégies d'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail par G. Trepo	155
I - Degré de participation	157
II - Expérience partielle et isolée, approche globale et planifiée	158
Sur les traces du fonctionnement collectif dans les organisations par R. Sainsaulieu	171
I - Des exemples d'organisation à fonctionnement collectif continuent d'exister	173
II - L'entreprise artisanale	175
III - Les coopératives	178
IV - Des expériences nettement participatives	181
V - La crise de rationalité des grandes organisations	187
Projets autogestionnaires, organisation des entreprises et équilibre économique par B. Belbenoit et A. Zylberberg	195
I - La critique du taylorisme	197
II - L'autogestion a contrario	199
III - Trois projets autogestionnaires	201
IV - Quelques propositions d'organisation pour l'entreprise auto-gérée	204
V - Rationalité économique et autogestion	211
Bibliographie	217

Ergonomie et conditions de travail par A. Laville	219
I - L'ergonomie et ses limites	221
II - Les recherches en ergonomie	223
III - Application des connaissances ergonomiques	230
Les conditions de travail à travers les études entreprises à l'initiative des pouvoirs publics : l'évolution récente de la législation et de la négociation collective par F. Meylan	235
I - Présentation de l'étude	237
II - Analyse des travaux entrepris à l'initiative des pouvoirs publics ..	245
III - L'évolution récente de la législation et de la négociation collective	263
Bibliographie générale	279

Présentation

Le public du Centre d'études et de recherches sur les qualifications pourrait s'interroger sur l'utilité de ce numéro de la Bibliothèque sur l'organisation du travail et ses formes nouvelles alors que nombre de revues en langue française ont déjà consacré des numéros spéciaux à des sujets identiques ou voisins (1).

L'intérêt que porte le CEREQ aux formes d'organisation du travail et à leurs évolutions n'est pas nouveau et ne cède en rien aux exigences de l'actualité. Il correspond aux missions permanentes que lui ont confiées les pouvoirs publics (2), missions qui se sont traduites par les nombreuses études et recherches qui, s'appliquant à des domaines aussi variés que l'analyse des secteurs économiques aussi bien industriels que des services, l'approche des fonctions collectives telles que la santé, ou l'utilisation de technologies nouvelles, se sont intéressées aux qualifications, à leurs facteurs déterminants et à leurs évolutions (3).

Au delà de leurs diversités quant aux sujets abordés et aux méthodes utilisées, un trait caractéristique commun à tous ces travaux est de s'appuyer sur l'observation directe, dans les entreprises et les administrations, des modes d'organisation du travail. En effet, très rapidement, à la suite des recherches réalisées en France par P. NAVILLE dès les années 50, il était apparu que les qualifications attribuées aux individus ne pouvaient être comprises indépendamment du travail qui leur était demandé, et que ce travail pour être convenablement décrit, devait être appréhendé « in situ » c'est-à-dire en tenant compte des relations complexes entretenues avec son environnement (4). L'utilisation d'appellations, nomenclatures ou classifications conventionnelles étant insuffisantes.

(1) On citera en particulier :

— **Revue Sociologie du travail** : Conditions de travail : le taylorisme en question, n° spécial, octobre-décembre 1974.

— **Revue Prospective** : Prospective du travail, n° 4, mars 1975.

— **Revue Projet** : Le travail en question, n° 95, mai 1975.

— **Revue Sociologie du Travail** : Les nouvelles formes d'organisation du travail, n° spécial, janvier-mars 1976.

— **Revue Economie et Humanisme** : Tendances nouvelles en organisation du travail, n° 227, janvier-février 1976.

(2) Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications a pour mission « de faire l'analyse des postes de travail et des métiers, d'évaluer les transformations des qualifications dues à l'évolution des techniques ». Article 23 du Décret n° 70-239 du 19 mars 1970.

(3) Voir notes d'information du CEREQ, Ses activités en 1973 (n° 11), 1974 (n° 19), 1975 (n° 28), 1976 (n° 33). Certains apports de ces études seront examinés plus loin.

(4) Voir « **Formation et analyse sociologique du travail : Essais sur l'analyse qualitative des situations de travail** », Marcel LESNE et Christian de MONTLIBERT, Bibliothèque du CEREQ, volume 2, juin 1972. Voir également « **L'analyse des qualifications et les classifications d'emplois** », Bibliothèque du CEREQ, volume 5, septembre 1973, La Documentation Française, et le « **Répertoire Français des Emplois** », Jean-Claude FOUBERT, **Revue Economie et Statistique**, n° 81-82, septembre-octobre 1976, ainsi que la note d'information du CEREQ n° 18, décembre 1973.

Depuis quelques années l'importance accordée à ces relations qui sont les éléments constitutifs d'une organisation, n'a fait que croître au point qu'on admet couramment que l'objet même de l'analyse doit être constitué par des groupes d'emplois considérés comme des systèmes de travail (5).

Rendant compte de l'organisation du travail effectivement pratiquée par les entreprises françaises aujourd'hui avec sa grande diversité, malgré des activités qui paraissent souvent très voisines, ces études et recherches s'appuient pour l'essentiel sur des observations instantanées. La tentation devient grande alors d'essayer d'expliquer à l'aide de divers critères caractérisant les unités étudiées, (leurs produits, leurs techniques, leurs marchés, leur âge ou leur lieu d'implantation...), les différences dans la répartition du travail observées et éventuellement dans son évolution dans le temps (6).

Ainsi, seul ou associé à d'autres organismes publics (7), le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ) a consacré, depuis sa création, des moyens importants à l'étude de ce problème. Mais dans son souci de cerner de près cette réalité multiforme ainsi que de tester le mieux possible les hypothèses explicatives les plus courantes, que ce soient les techniques ou les modes d'organisation adoptés par les entreprises pour faire face aux nécessités économiques et sociales, le CEREQ manquait de recul par rapport à l'amplitude des phénomènes étudiés et à leur dynamique.

Pour éviter de se laisser enfermer dans une démarche qui apporte une connaissance importante de données empiriques mais risque à terme de limiter sa réflexion, le Centre a fait appel à son « comité de lecture » dont la nature et la composition traduisent les intentions qui ont présidé à sa naissance.

Composé d'un petit nombre de personnalités venant de l'Université et de la recherche en Sciences humaines (8) ce comité a reçu comme tâche de choisir les thèmes qui, eu égard aux missions permanentes du CEREQ, lui paraissaient les plus importants à étudier, soit en raison de l'insuffisance des recherches par rapport à l'intérêt du sujet, en vue de combler des lacunes dans la connaissance, soit au contraire en raison de l'abondance des travaux réalisés, en vue d'en faire le point dans une perspective qui lui serait propre.

C'est avec cette vision pluri-disciplinaire que l'idée d'aborder en premier lieu l'organisation du travail et ses formes nouvelles a été retenue. En effet, un premier recensement bibliographique montrait qu'après les grands auteurs —

(5) Sur les travaux du CEREQ à ce sujet, voir : note d'information du CEREQ n° 15, juin 1973, « La qualification des emplois : perspectives de recherche et étude expérimentale » ; « Le travail sur systèmes asservis : analyse des interventions des personnels techniques », Document ronéoté CEREQ ; « Etude de la fonction documentaire », Document ronéoté CEREQ, novembre 1976.

(6) Il s'agit de la tentation classique, avec ses limites bien connues, de substituer à des analyses longitudinales toujours coûteuses, des observations transversales.

(7) Outre les Services d'études du Ministère du Travail qui constituent un interlocuteur permanent du CEREQ, il s'agit des départements ministériels directement intéressés par les sujets abordés, que ce soient le Ministère de l'Équipement, les Secrétariats d'Etat au Tourisme ou à la Fonction publique, etc.

(8) La liste des membres du Comité figure en tête de l'ouvrage.

Adam SMITH, Karl MARX, Max WEBER — qui s'étaient intéressés au travail et aux organisations, ce sujet avait inspiré depuis la deuxième guerre mondiale un grand nombre d'auteurs d'origine, de spécialités, et de nationalités différentes. C'est ainsi qu'en simplifiant à l'extrême on pourrait recenser des écoles réalistes italiennes, socio-techniques anglaises, ou « managériales » américaines (9).

On pourrait également opposer les écrits, bien que limités, des économistes à ceux des sociologues du travail ou des ergonomes, les travaux des chercheurs à ceux des praticiens spécialistes d'organisation pour les entreprises, ou enfin les publications des scientifiques soucieux de décrire des faits et d'élaborer des théories à celles des politiques préoccupés par les conditions de fonctionnement souhaitables de nouveaux systèmes et par les conditions politiques à réunir pour leur permettre d'émerger. Mais au-delà de cette diversité il est difficile de se faire une idée relativement précise de la nature du phénomène et de son ampleur.

Il a semblé que le CEREQ, en tant que Centre de recherches public, avait une place à tenir non pas en rendant compte sous une forme monographique d'expériences en cours (10) mais en s'efforçant de présenter des réflexions plus synthétiques par rapport à certaines interrogations qui lui paraissent essentielles :

— L'évolution des formes de travail constitue-t-elle historiquement un événement nouveau ou au contraire s'inscrit-elle dans une logique de transformations plus ou moins rapides et profondes connues de toujours par les sociétés ? De la réponse à cette question dépend la justification des émois que pourrait provoquer l'apparition de nouvelles formes de travail par rapport aux modes d'organisation du travail du type taylorien existant jusqu'ici dans les sociétés industrielles.

— Quelle est en France la nature de ces formes nouvelles et quelle est leur importance ? En d'autres termes, s'agit-il d'un événement marginal fortement amplifié ou au contraire d'un événement qui par son étendue mérite déjà l'attention qu'on lui porte.

— De quelles marges de liberté disposent les entrepreneurs pour organiser le travail de leurs salariés et corrélativement quelles contraintes exercent certains facteurs comme les techniques existantes, sur leurs modes d'organisation du travail ? Question importante dont découlent selon les réponses, les vitesses et l'ampleur des modifications possibles, ainsi que l'importance et les types de mesures qui devront être prises à leur propos.

— Quelles conditions faut-il réunir pour que des changements jugés souhaitables puissent se diffuser et quels seraient les rôles des partenaires sociaux ? Du poids de ces facteurs par rapport à d'autres considérés comme strictement techniques dépend le rôle joué par les modes de relations de travail et donc les possibilités de transférer effectivement en France des expériences étrangères

(9) Voir entre autres à ce sujet : O. du ROY, « Tendances actuelles en matière d'amélioration des conditions de travail » in *Economie et Humanisme*, op. cit., pp. 12 à 22.

(10) C'est le cas par exemple du numéro spécial de *Sociologie du Travail* « Les formes nouvelles d'organisation du travail », op. cit.

— surtout scandinaves et anglo-saxonnes — menées dans des contextes radicalement différents.

— L'invention de formes nouvelles de travail pour harmoniser les conditions d'activité des hommes avec leurs desiderata individuels est-elle nécessaire ?

N'existait-il pas dans un passé récent ou ancien des formes d'organisation qui fonctionnent encore aujourd'hui et qui, telles les entreprises artisanales ou les coopératives, seraient susceptibles de répondre au problème posé ?

— Quelle peut être la nature réelle de cette forme nouvelle de travail jugée la plus en rupture avec le modèle taylorien, qu'est l'autogestion ? Cette forme est-elle applicable, sans en altérer son essence, en dehors de systèmes politiques globaux eux-mêmes autogérés ? Plus largement, quelle marge de manœuvre existe-t-il entre la définition d'un processus de travail et un choix global de société ?

— Quels problèmes d'identité pose aux ergonomes l'évolution de la matière pour laquelle ils ont joué un rôle moteur essentiel et à quelle remise en cause d'eux-mêmes devront-ils procéder pour garder ce rôle moteur ?

— Comment les pouvoirs publics enfin ont-ils accompagné, précédé ou suivi ces mouvements d'idées ? Comment ont-ils manifesté leurs intérêts et comment les ont-ils traduits dans les faits à travers les accords conventionnels, la législation et les règlements ?

A ces questions, les différents auteurs de cet ouvrage se sont efforcés de répondre en s'appuyant pour l'essentiel sur des travaux de recherches personnels, récents ou en cours.

1 — René CESSIEUX de l'Institut de recherche économique et de planification (IREP) de Grenoble ouvre cet ouvrage avec une « approche historique et critique de la division du travail » marquant par là l'importance délibérément accordée aux évolutions par rapport aux descriptions instantanées. S'appuyant dans un premier temps sur les analyses d'Adam SMITH et de Karl MARX, puis sur les perspectives brossées par les économistes de l'école historique allemande — avec BUCHER et SCHMOLLER — l'auteur entre ensuite dans le débat ouvert par les théories développées dans l'ouvrage d'André GORZ (**Critique de la division du travail**) et principalement représenté par les thèses de Stephan MARGLIN.

Centrées sur l'analyse de la seule naissance du capitalisme, les études de MARGLIN telles qu'elles ressortent de la publication très réduite qui a été utilisée, apparaissent comme singulièrement tronquées dans leurs bases même si elles alimentent la réflexion sur les déterminants de la division du travail. En effet, partant de la seule étude de la division capitaliste du travail, MARGLIN tend à démontrer que cette division n'a pas pour fonction d'élever la productivité des forces de travail mais bien de reproduire les rapports de domination du capital sur le travail. Si la première proposition paraît difficilement acceptable, la seconde, par contre, semble se justifier dans la mesure où indubitablement « les

moyens de travail portent les traces et les marques des rapports sociaux dans lesquels ils sont conçus et pour lesquels ils fonctionnent » (11).

On peut donc saisir l'importance du débat introduit autour des thèses de MARGLIN mais aussi les limites de ses thèses en raison du caractère partiel de l'élément sur lequel il s'appuie.

L'analyse de l'école historique allemande, peut-être plus que les classifications auxquelles elle s'est livrée, se révèle extrêmement riche par la variété des mécanismes qu'elle met en évidence dans la dynamique du travail. Elle montre, en effet, que l'évolution de la division du travail s'effectue à travers des transformations longues et superposées avec des possibilités de cristallisation instantanées sur un point ou un autre et s'inscrit étroitement dans le cadre de la naissance et de l'évolution des civilisations dont elle constitue une composante essentielle.

Ce qui frappe à la lecture de ces auteurs, c'est de voir combien des facteurs nombreux et divers ont pu et peuvent jouer comme déterminants de la division du travail et combien leurs actions ont revêtu des formes et des forces qui diffèrent largement selon les contextes rencontrés.

Ainsi naissent à tous moments des distinctions entre exécuter et diriger en rapport avec les statuts juridiques et sociaux des personnes. Ainsi apparaît l'importance du rôle joué par l'accumulation et la mobilisation du capital. Ainsi sous certaines conditions, joue comme déterminant de la division du travail, le souci d'assurer une rentabilité élevée à des capitaux concentrés dans une même main et sous d'autres, celui de conserver au capital une base restreinte. De même l'apparition de matériaux ou produits nouveaux à côté de la nécessité d'une spécialisation pour survivre, c'est-à-dire pour disposer d'un minimum vital, crée avec les échanges et élargissements des marchés des phénomènes cumulatifs de division du travail.

L'école historique allemande, rejoignant par là les auteurs contemporains tels MANDRON ou de MONTMOLLIN, attire l'attention sur le rôle joué à travers l'histoire par les évolutions des statuts sociaux et juridiques des personnes qui ont conduit les entrepreneurs à modifier la forme de leurs combinaisons productives moins pour des raisons de rentabilité que pour des raisons liées au fait de produire lui-même. Ce serait donc le manque même de disponibilité en main-d'œuvre lié aux modifications de ses aspirations et de son comportement dans le cadre de ces évolutions juridiques et sociales qui constituerait le moteur déterminant l'évolution des modes de division du travail.

Mais, parmi les facteurs explicatifs des structures d'emplois et de leurs évolutions, un absent de marque demeure toutefois : l'appareil éducatif. L'importance de son action que nous avons nous-mêmes esquissée (12) a été développée avec

(11) Benjamin CORIAT : « **Sciences, technique et capital** », Le Seuil, 1976, p. 108.

(12) A. d'IRIBARNE : « Les facteurs d'évolution des qualifications », **Revue Prospective**, n° 4, mars 1975, pp. 132-133.

beaucoup de vigueur par Burckart LUTZ à partir de comparaisons franco-allemandes et mérite une attention toute particulière bien que les observations empiriques susceptibles de les étayer soient encore limitées (13).

Un autre intérêt de l'école historique allemande, et non des moindres, est qu'elle constitue un maillon important — encore que mal connu en France — dans l'histoire de la pensée économique qui, depuis SISMONDI en opposition à RICARDO, jusqu'aux économistes radicaux américains, conteste violemment les analyses, les méthodes et les conclusions de l'économie classique et néo-classique (14). Elle recherche « une théorie non pas tellement appuyée mais plutôt constituée par des batteries de faits socialement situés et historiquement datés » (15). Elle considère ainsi que « le temps est au cœur même de la science économique » et donc qu'histoire et sciences économiques sont comprises dans un ensemble plus vaste que sont les sciences sociales. « Ce n'est qu'à ce prix que peuvent être réunis les liens entre rapports des faits/théories et rapport théories/politique, liens qui n'ont pas encore été aménagés de façon satisfaisante » (16).

On peut ainsi mieux situer et comprendre l'enjeu qui s'ouvre autour des nouvelles formes du travail et des critiques du taylorisme. S'il est de plus en plus admis, sans être toujours bien perçu dans des cercles plus larges, que le taylorisme constitue une réponse historique datée à un problème de gestion d'entreprise dominé par des paramètres économiques et sociaux précis, la réponse qui peut être faite à d'autres moments pour résoudre des problèmes équivalents peut être différente.

Les situations de transition envisagées par les auteurs éclairent étrangement la situation actuelle. Elles expliquent pourquoi des formes nouvelles de travail peuvent être souhaitées aujourd'hui malgré les appréhensions provoquées par les incertitudes qu'elles introduisent sur le rôle futur dévolu aux différentes parties prenantes de l'entreprise. C'est que, au même titre que les évolutions technologiques (17), les modifications d'organisation ne transforment pas seulement les habitudes mais aussi les relations de pouvoir et même les positions sociales (18).

(13) B. LUTZ : « Pour une analyse des tendances d'évolution des qualifications et de la relation formation-emploi. **Éléments critiques** ». Traduction provisoire, Document de travail établi pour une étude en commun à la demande de la C.E.E., Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München, 1976.

(14) Voir à ce sujet « La montée de la Science Economique radicale dans les universités américaines : un nouveau défi » d'après l'International Herald Tribune, in **Problèmes Economiques**, n° 1469, 21 avril 1976, pp. 23 à 24 ; mais aussi les interrogations des économistes français S. de BRUNHOFF, M. BEAUD et C. SERVOLIN : « La crise de la Science économique », **Le Monde**, 22 mai 1973, p. 24 ; également S. LESOURNE : « Un programme pour les économistes », **Le Monde**, 26 juin 1973, p. 22.

(15) G.O. DESROUSSILLES dans la présentation du cahier de l'Institut des Sciences Mathématiques et Economiques appliquées : « Histoire, socialisme et critique de l'économie politique », **Economie et Société**, juin 1976, p. 1082.

(16) M. SAINT-MARC, *ibid.*, p. 1085.

(17) Voir à ce sujet J.L. PEAUCELLE : « **Le pouvoir Informatique** », Editions d'organisation, 1970, et Michel CROZIER : « **France, société bloquée** », Communication à l'Académie des sciences morales et politiques, le 3 mai 1976, Document ronéoté.

(18) D. MOTHE : « **Autogestion et conditions de travail** », Ed. du Cerf, Collection Objectif, Paris, 1976, p. 57.

Cependant les perspectives d'évolution même dans le cadre d'un raisonnement « d'économisme » étroit, apparaissent de plus en plus possibles à mesure que les modalités de fonctionnement effectif des unités de production fondées sur le taylorisme par opposition à leurs modes d'organisation théorique sont mieux connues (19).

Ce n'est donc pas le fait du hasard si ces problèmes d'organisation de travail ont émergé en priorité dans les sociétés industrielles occidentales. Ils y interviennent comme un élément de la lutte entre classes pour la maîtrise du travail et la répartition de ses fruits. Le problème dominant serait donc de savoir quelles transformations du travail seraient compatibles ou acceptées par les systèmes productifs que nous connaissons, dominés pour l'essentiel par les économies marchandes.

2 — L'existence de cet impératif technologique dénoncé par MARGLIN, sa nature et son origine, sont abordées sous une autre forme par **Maurice CHEVALLIER** du groupe de Sociologie Urbaine de Lyon, à travers les conditions de détermination du système socio-technique.

S'interrogeant lui aussi sur les raisons qui conduisent au développement du système taylorien, même encore aujourd'hui, il y voit tout autant des raisons de « prédictibilité » que de rendement économique optimum : les paramètres productifs d'une chaîne étant bien connus et maîtrisés, il est donc possible de maîtriser grâce à elle un volume prévisible de production (20).

Mais s'interrogeant sur les contradictions internes de ce système de production avec les exigences nouvelles de la production capitaliste — exigences de plasticité, et exigences de récupération des capacités d'innovation des populations aujourd'hui mieux formées — l'auteur tente de cerner les causes des difficultés évidentes rencontrées dans la mise en œuvre des nouveaux systèmes de travail.

Si certaines contraintes existent liées à la présence du capital en place, contraintes qui rendent difficiles ou onéreuses toutes modifications substantielles du processus de travail en raison de la rigidité du processus productif, alors convient-il de s'interroger sur les normes et procédures qui conduisent à la définition, l'installation et la mise en œuvre de ces processus.

Sans pouvoir s'appuyer sur une démonstration empirique satisfaisante mais à l'aide d'exemples judicieusement choisis, Maurice CHEVALLIER tend à montrer que l'examen de la cascade de décisions qui se succèdent dans le temps est essentiel, et que c'est de sa connaissance intime que dépendent les actions à entreprendre. En effet, si à un moment donné un processus productif fonctionne selon certaines modalités, c'est qu'au préalable toute une série de choix ont été opérés, sur les produits, les coûts, les modes de travail acceptés ou voulus... Ces choix dépendent étroitement des critères pris en compte dans

(19) Ph. BERNOUX, D. MOTTE, J. SAGLIO : « **Trois ateliers d'O.S.** », Les Editions ouvrières, Paris, 1973.

(20) Cette « prédictibilité » n'est pas une qualité recherchée pour les seuls processus productifs mais intéresse l'ensemble des organisations. Voir J.R. GALBRAITH : « **Organization design : an information processing view** », Working paper, Sloan School of management. Traduit par le CESA, Document ronéoté.

les modes de calcul. Pouvant s'insérer dans une perspective réformiste, l'auteur montre donc que les évolutions dans les formes de travail sont loin d'être incompatibles avec le système productif existant, mais que des formes de travail renouvelées ne pourront émerger qu'au prix de transformations radicales dans les méthodes d'analyse et non sans coûts financiers substantiels.

3 — Les effets des technologies sur les structures industrielles et plus particulièrement sur l'organisation des entreprises, organisation qui, à son tour, influence la division du travail, font l'objet de nombreuses recherches sur la réalité contemporaine dont les résultats sont largement contradictoires (21). **Dominique MONJARDET** du groupe de sociologie du travail de l'Université Paris VII fait un bilan critique particulièrement clair et rigoureux du débat entre les travaux de WOODWARD en Angleterre et les expérimentations des Américains dits du groupe d'ASTON.

L'enjeu est de taille comme le souligne l'auteur, car à travers les polémiques sur les structures des entreprises industrielles et leur efficacité relative en matière économique, c'est l'existence des marges de liberté par rapport à « l'efficacité économique » qui est en cause. En d'autres termes, si certains modes technologiques et organisationnels mis en œuvre dominent fortement les autres, ils constitueraient un véritable « impératif industriel » qui s'imposerait à tous ceux qui voudraient produire dans une économie de concurrence. Mais refuser cette idée, c'est accepter a priori que des formes nouvelles d'organisation, et donc d'organisation du travail, ont une valeur économique exprimable en termes de productivité ou de rentabilité et donc sont compatibles avec des impératifs de croissance ou de concurrence internationale.

Le sentiment qui domine à la suite de cette confrontation est pour le moins ambivalent. On ne peut qu'être reconnaissant à WOODWARD d'avoir montré en premier lieu le caractère non contingent des principes d'organisation en mettant en évidence un lien assez net entre les performances économiques et des critères formels d'organisation basés sur le principe de TAYLOR, mais pour les seules entreprises qui par leur nature se rapprochaient le plus de celles étudiées par ce dernier à l'époque du capitalisme et des technologies qui était la sienne. Elle ouvrait donc la voie aussi bien à l'idée de la non neutralité des techniques vis-à-vis des organisations qu'à la relativité de leurs liaisons.

On ne peut d'autre part qu'être admiratif devant le raffinement mis par l'école d'ASTON à construire certaines de ces échelles et à élaborer ses traitements statistiques mais a contrario être frappé par la grande légèreté qui préside dans certains éléments de ses expérimentations, que ce soit la définition des domaines d'observation (entreprises et établissements) ou les constructions d'échelles caractérisant le travail retenu comme facteur à expliquer.

(21) Voir à ce sujet J.M. RAINVILLE : « Technologie, structures administratives et modes d'adaptation des individus à l'organisation » dans *Industrial relations* — relations industrielles —, Université de Laval, vol. 28, n° 2, 1973, pp. 241 à 266.

En effet, comme l'auteur le souligne par ailleurs, rendant compte de ses propres travaux sur la fonction d'encadrement, « l'étude des processus en œuvre dans l'organisation des tâches d'encadrement au sein des entreprises, ne peut s'effectuer valablement à l'aide des seules catégories statutaires institutionnalisées (22). Cette constatation rejoint totalement celle faite par le CEREQ dans ses différentes études aussi bien sur les secteurs industriels de la chimie, de la mécanique et du bâtiment que sur les fonctions transversales de gestion d'entreprise ou de documentation (23). Dans tous les cas, quels que soient les instruments utilisés et les niveaux hiérarchiques étudiés, l'introduction de la variable « travail » sous forme de classifications ou appellations traditionnelles s'est avérée non pertinente.

Cette critique, valable en général, reste vraie pour tous les travaux du groupe d'ASTON y compris pour les plus récents, publiés après l'analyse de l'auteur (24). Plus généralement d'un point de vue méthodologique, on peut reprocher à ce groupe que « les relations statistiques trouvées (et contradictoires) ne s'appuient sur aucune théorie de leur rapport » (25). La faiblesse des travaux réside dans l'insuffisance ou l'irréalisme des corpus théoriques caractérisant le fonctionnement de l'entreprise qui leur sont sous-jacents : les entreprises sont rarement des entreprises à établissement unique fabriquant un seul produit avec des technologies homogènes. Elles se présentent plus souvent comme des structures complexes dans lesquelles établissements, structures techniques, structures financières et structures sociales s'imbriquent dans des réseaux multiples en vue de produire des biens et des services plus ou moins diversifiés (26). Il semble que ce soient ces variables, plus ou moins multiples et enchevêtrées mais en tous les cas combinées qui sont à prendre en compte.

4 — Indépendamment des causes susceptibles de déterminer une ou des formes d'organisation du travail, il est important de connaître, surtout dans une perspective dynamique, leur degré de développement respectif à un moment donné. A cette fin, **Jean RUFFIER** du Laboratoire de Sociologie industrielle d'Economie et Humanisme a tenté de cerner les nouvelles formes de travail dans l'industrie française.

Pour tenter cette description, Jean RUFFIER a dû au préalable rappeler un certain nombre de définitions des modes d'organisation du travail : rotations de postes, tâches élargies, tâches enrichies, groupes semi-autonomes, qui tous sont englobés sous le même vocable de nouvelles formes de travail mais qui sont loin d'avoir la même signification tant économique que sociale.

(22) G. BENGUIGUI, A. GRISET, A. JACOB, D. MONJARDET : « Recherche sur la fonction d'encadrement : Les relations entre techniques, organisation et division du travail chez les techniciens, ingénieurs et cadres de l'industrie », Groupe de Sociologie du travail, CNRS, 1975, p. 12.

(23) Notes d'information du CEREQ n°s 27 et 31, juin et décembre 1975.

(24) B.M. BLAU, McHUGH FABBE, W. McKINLEY, Ph.K. TRACY : « Technology and organisation in manufacturing », *Administrative Science Quarterly*, March 1976, vol. 21, No 1.

(25) G. BENGUIGUI et alii..., op. cit., p. 14.

Voir également la critique de G. STANFIELD : « Technology and organization structures as theoretical categories », *Administrative Science Quarterly*, sept. 1976, vol. 21, pp. 489 à 492.

(26) Voir J. BRODA : « Le système Solmer », table ronde du Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, Doc. ronéoté 23-24, sept. 1975 ; CEREQ : publications sur les études chimie et mécanique, Documents n°s 16/1 à 16/7 et 23/1 à 23/7.

Par ailleurs, l'auteur a essayé de construire une sorte de typologie d'introduction des formes de travail, typologie qu'il a tenté d'associer à diverses caractéristiques d'entreprises (entreprises familiales, grosses entreprises industrielles, etc.). Il ressort clairement de ses analyses que modalités d'introduction et types d'entreprises ne sont pas indépendants les uns des autres. Les entreprises à caractère familial font toutes des expériences dans une ligne que l'on peut appeler plus humaniste ou paternaliste sous l'impulsion de leurs dirigeants tandis que les grosses entreprises auraient plus tendance à monter des expériences de laboratoire bien limitées, isolées et observées, sous la poussée et l'égide des cadres techniques les plus éclairés ; expérimentation plus rationnelle mais aussi plus froide. Il y a là un premier enseignement en matière d'introduction de formes nouvelles de travail sur lequel nous reviendrons par la suite.

Mais trois autres enseignements, non moins importants à nos yeux, ressortent du travail de Jean RUFFIER :

— Le premier porte sur l'ampleur des phénomènes en France. En l'absence de statistiques, l'auteur situe entre 10 000 et 35 000 le nombre d'ouvriers concernés par les formes nouvelles de travail « trop pour que l'on puisse réduire le phénomène à un discours idéologique, trop peu pour y voir une nouvelle stratégie de l'ensemble du patronat ». Mais l'incertitude dans le volume des personnes touchées par les formes d'organisation du travail originales par rapport au modèle taylorien est encore plus grande qu'il ne paraît car il semble que nombre d'entreprises pour des raisons diverses n'osent pas encore adopter ce schéma de référence ou l'ont abandonné sans qu'on en ait une connaissance précise (27). Pour pouvoir valablement parler des formes de travail en France aujourd'hui, il faudrait disposer d'une meilleure connaissance statistique.

— Les expériences réussies ne sont pas les mêmes, n'ont pas la même importance selon les secteurs d'activité économique et d'une façon plus générale l'évolution des secteurs n'est pas identique. En effet, si des expériences d'organisation nouvelle de travail existent dans divers secteurs, le maintien de l'organisation scientifique du travail reste partout majoritaire. Celle-ci continue même à être introduite dans certains secteurs comme le bâtiment.

On saisit mieux dès lors les difficultés rencontrées pour cerner et prévoir les modalités d'évolution des formes de travail, en raison de la complexité de leurs analyses à un niveau global. « Si l'on veut se faire une notion exacte des processus économiques, écrit Werner SOMBART, il est absolument indispensable de se pénétrer de cette idée que l'esprit de la vie économique peut varier à l'infini » (28). A chaque instant, en effet, il existe des formes diversifiées d'organisation du travail qui appartiennent à des âges économiques et technologiques

(27) Une récente enquête de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail vient compléter cette information. Voir « Une enquête de l'ANACT sur les nouvelles formes d'organisation du travail et plus particulièrement les groupes de production », **Lettre d'information de l'ANACT** n° 7, septembre 1976.

(28) Werner SOMBART : « **Le Bourgeois** ». Traduction petite bibliothèque Payot, Paris, 1976, p. 10.

différents. Ces formes continuellement régressent, se développent, évoluent par elles-mêmes ou se voient accompagnées de formes nouvelles en fonction d'événements qui, nous l'avons vu, sont encore mal cernés.

Le dernier apport de Jean RUFFIER porte sur les caractéristiques techniques et économiques des entreprises expérimentant de préférence ces formes nouvelles. Il s'agit d'entreprises qui, d'une part produisent des articles dont le rapport « prix de la main-d'œuvre sur prix de revient est très élevé » (29), et de l'autre appliquent largement l'O.S.T. en introduisant des correctifs à une logique poussée à l'extrême, selon une procédure également rencontrée par ailleurs (30). Enfin, ces entreprises sont en bonne santé financière. L'existence d'une économie prospère serait donc un facteur important d'innovations sociales car dans ces domaines comme dans tant d'autres une certaine confiance en soi et une certaine foi en l'avenir paraissent indispensables pour sortir des sentiers battus.

5 — Avec son exemple de « stratégie d'introduction des formes nouvelles d'organisation du travail », **Georges TREPO** du Centre d'études supérieures des affaires développe un point déjà abordé par Jean RUFFIER en accordant une attention particulière à ce qu'il avait appelé le « modèle participatif ». Bien que l'exemple sur lequel il s'appuie intéresse un pays étranger, les problèmes techniques rencontrés et leur exposé ont une valeur suffisamment générale pour intéresser la France. En effet, dans tous les cas, la façon dont une innovation est introduite dans une organisation a des répercussions importantes sur les modalités d'acceptation des changements qui en résultent et donc sur les résultats obtenus à la suite de ces changements. D'une façon générale, les observateurs soulignent l'importance que revêtent les procédures d'accompagnement de l'innovation que ce soient des procédures participatives ou négociées.

Il paraît essentiel pour la réussite d'un changement, qu'il soit accepté par tous ceux qu'il touche et donc que les procédures mises en place, quelles que soient leurs formes, concernent l'ensemble des services et niveaux hiérarchiques intéressés (31).

Dès lors, il apparaît clairement que l'expérimentation et la diffusion des formes nouvelles de travail ne peuvent pas être examinées indépendamment du contexte fixé par le système des relations de travail existant dans une entreprise ou dans un pays. Il est certain que de ce point de vue, en raison des différences que l'on peut observer entre les situations dans les pays anglo-saxons

(29) Même dans les secteurs comme l'automobile, les expériences se sont d'abord développées sur des chaînes de montage de haut de gamme (Volvo).

(30) Voir à ce sujet note d'information du CEREC n° 35 : « L'encadrement de la fabrication dans les industries mécaniques, électriques et électroniques, analyse d'un groupe d'emplois », juin 1976.

(31) Ce point a été souligné lors de la table ronde sur l'industrie automobile qui s'est tenue les 28 et 29 juin 1976 par le représentant du cabinet d'organisation conseil de Volvo pour la mise en place de ses nouvelles unités. Les plus grandes difficultés et les premiers échecs qui ont été enregistrés ont moins résulté de problèmes techniques, que d'une insuffisante préparation de l'ensemble du personnel en place aux changements engagés.

et scandinaves ainsi qu'en Allemagne, avec les situations italiennes et françaises, les expériences d'introduction de formes nouvelles de travail ne peuvent faire l'objet de transpositions directes de pays à pays. Il est probable ainsi que l'introduction de ces formes nouvelles de travail sera beaucoup plus difficile en France que dans d'autres pays car leur mise en place, au même titre que toute éventuelle réforme de l'entreprise, se heurtera à un problème beaucoup plus large caractérisant la société française dans son ensemble ainsi que ses divers rouages : celui des rapports entre gouvernants et gouvernés et plus généralement entre dirigeants et dirigés (32).

6 — La démarche de **Renaud SAINSAULIEU** du Centre de Sociologie des Organisations est complémentaire de celle des auteurs précédents. Au lieu de s'interroger sur les contraintes susceptibles de peser sur les formes d'organisation du travail et sur les facteurs qui ont joué un rôle déterminant dans l'apparition et le développement du taylorisme, il admet comme principe de départ que la recherche de formes nouvelles d'organisation correspond à la volonté de disposer de cadres de vie professionnels dont le contenu serait plus participatif et en particulier dans lesquels les décisions seraient mieux distribuées entre tous ceux qui sont au travail.

Partant du principe qu'historiquement le modèle d'organisation taylorienne n'est qu'un modèle parmi d'autres qui ont effectivement été et qui sont encore mis en œuvre, l'auteur propose de se pencher sur ces modèles traditionnels d'organisation collective, de les analyser, de comprendre leurs buts et leurs fonctionnements avec leurs échecs et leurs réussites par rapport aux objectifs qu'ils se sont fixés dans différents contextes. Car de ces études pourraient être tirés de multiples enseignements pour la conception et la mise en œuvre de formes nouvelles de travail et peut-être pour mieux dégager le possible de l'utopique. « La société n'a jamais été entièrement taylorienne, dit SAINSAULIEU, il est donc urgent de se retourner sur un passé ancien ou récent pour y retrouver les autres formules d'organisation du travail qui ont pu y fonctionner ». Il ajoute plus loin « il est urgent de restituer une image clarifiée des multiples inventions organisationnelles qu'il a bien fallu faire pour réussir nombre d'activités collectives (...). De grandes recherches doivent être engagées dans la voie d'une reconnaissance et de réappropriation d'un capital inventif en matière d'organisation ».

A partir d'observations monographiques sur un certain nombre d'organisations autres que hiérarchico-fonctionnelles, que ce soient des petites entreprises du secteur artisanal coopératif et participatif ou des fonctionnements de grandes entreprises, Renaud SAINSAULIEU tente une première analyse de ce type en essayant de se dégager des classifications basées sur des formes juridiques pour s'appuyer sur la connaissance des modes de fonctionnement réels.

(32) Voir P. DROUIN : « La nouvelle loi d'airain », **Le Monde**, 9 octobre 1976, p. 1.

Mais l'auteur va beaucoup plus loin à travers ses efforts pour mieux comprendre les raisons de la remise en cause actuelle des formes d'organisation du travail issues de l'O.S.T. Sa réponse s'exprime par une théorie de l'insertion sociale. Cette insertion sociale serait primordiale pour tous les individus. Dans les sociétés industrielles naissantes où il existe de forts transferts de travailleurs des secteurs agricoles ou en provenance de l'étranger vers les activités industrielles, le seul fait d'accéder à des emplois de ce type apporterait l'insertion sociale désirée. Par la suite, la croissance des sociétés industrielles a pu procurer une autre forme de récompense avec des promotions individuelles rapides, mais le ralentissement de cette croissance en bloquant ou en limitant ce mécanisme provoquerait une « grave crise de système de récompense et des modalités de socialisation par le travail ». Cette crise est d'autant plus forte en France que les structures de concertations sociales sont faibles et que l'application du modèle hiérarchisé fonctionnel est développé (33). Par cette théorie, l'auteur rejoint nombre de points de vue précédemment rencontrés qui relient la dynamique de la division du travail à celle des sociétés.

Cependant l'adoption de modèles d'organisation autres que le modèle taylorien ne serait pas antinomique des intérêts bien compris des entreprises capitalistes. De plus en plus, les évolutions des produits, des marchés et donc des conditions de concurrence pénalisent les organisations hiérarchico-fonctionnelles. Cette constatation rejoint celle faite ailleurs par nombre d'auteurs (34), lesquels mettent en évidence le caractère quelque peu paradoxal du modèle taylorien qui ne peut fonctionner dans la pratique sans l'introduction de nombreuses souplesses occultes mais généralement consenties.

La logique productiviste sous-jacente à l'O.S.T. irait donc normalement dans le dépassement de celle-ci en vue de récupérer les capacités gaspillées par le taylorisme et d'économiser du capital immobilisé dans la production traditionnelle à grande échelle à un moment où la mobilisation des moyens financiers devient plus difficile (35). Il n'y aurait donc pas antinomie majeure entre la poursuite d'objectifs de profits et l'adoption de formes de travail autres que le taylorisme, répondant mieux aux aspirations formulées (36).

Si d'une certaine façon la possibilité d'une telle réponse paraît claire du point de vue de la production, celle-ci l'est beaucoup moins du point de vue des aspirations individuelles. En effet, à travers l'analyse des formes participatives existantes l'auteur constate que le jeu des contraintes extérieures à l'organisation liées aux conditions de concurrence, conduit des organisations à évoluer vers des modèles hiérarchico-fonctionnels même si leur volonté de départ y était opposée : cela serait le cas de nombre de coopératives (37).

(33) Voir B. LUTZ, op. cit.

(34) Philippe BERNOUX, Jean SAGLIO, Dominique MOTTE : « Trois ateliers d'O.S. », op. cit.

(35) Voir l'article de M. CHEVALLIER.

(36) A.S. JUDSON et A.D. LITTLE, Inc. : « New strategies to improve productivity », *Technology review*, July-August 1976, pp. 61 à 67.

(37) Cette constatation a été également faite par ailleurs. D. LINHART : « L'organisation et le vécu du travail dans les sociétés de coopérations ouvrières de production », CEREBE, Doc. ronéo., oct. 1975.

Des problèmes d'équilibres internes seraient non moins graves à résoudre. Les premiers seraient liés au risque de décomposition du système participatif faute d'une volonté suffisamment forte et permanente pour le soutenir, le second résiderait dans l'émergence de problèmes nouveaux d'insertion dans les groupes, de sécurité psychologique dans les milieux instables, de défense contre l'arbitraire qui serait propre aux modèles participatifs. On retrouve ainsi mises en lumière d'abord la justification des organisations bureaucratiques présentées comme un moyen d'assurer la sécurité par la stabilité et de protéger contre l'arbitraire par la formalisation à outrance des procédures (38) ensuite l'explication des difficultés que semble rencontrer la société chinoise dans la mise en place des structures qu'elle juge souhaitables et pour éviter leur dégénérescence (39).

On comprend mieux dès lors l'interrogation qui naît à propos de ces formes d'organisation et en particulier sur leurs possibilités d'existence sans une remise en cause profonde de leur contexte global et des mentalités.

Partant du principe, loin d'être infirmé par les faits, qu'il existe une interdépendance entre les divers niveaux de décision du plus global au plus particulier, il devient possible d'affirmer que le changement des conditions de travail « ne peut se traiter seulement au niveau de l'entreprise, il se traite au niveau du poste de travail et aussi au niveau de la société » (40). Dans cette vision, l'étude des conditions de travail prend une autre dimension. Elle doit être « l'étude des rapports de l'homme avec sa tâche considérée comme un rapport déterminant les attitudes et les comportements politiques » (41).

7 — Se conformant à la demande qui leur avait été formulée, les auteurs présentés jusqu'ici ont approché l'organisation du travail et ses formes nouvelles en plaçant l'essentiel de leurs analyses au niveau de l'organisation de la production dans les entreprises. Mais il apparaît clairement à travers leurs contributions que l'organisation du travail n'est qu'un élément d'une logique d'ensemble constituée par la société dans laquelle elle s'insère et, si une telle vision globale ne pouvait constituer le projet central de cet ouvrage, il ne paraissait pas concevable de l'en exclure totalement en raison de l'importance de son rôle dans la compréhension du niveau d'analyse retenu.

C'est dans cette perspective qu'il a été demandé à **Béatrice BELBENOIT** du Centre d'études et de recherches sur les qualifications et **André ZYLBERBERG** du Laboratoire d'économétrie de l'Ecole Polytechnique d'aborder l'autogestion. En effet, même si certains pays se réclament de sa mise en œuvre effective, ses conditions d'application et ses possibilités d'existence sont encore mal connues. L'autogestion reste tout autant une espérance qu'un objectif à atteindre

(38) Voir Michel CROZIER : « **Le phénomène bureaucratique** ». Editions du Seuil, Paris, 1983.

(39) Charles BETTELHEIM : « **Révolution culturelle et organisation industrielle en Chine** », Maspero, Paris, 1973 ; A. JACOB : « Une revue de Changhaï écrit que les révisionnistes veulent étrangler et corrompre la classe ouvrière ». **Le Monde**, 4 mai 1976, p. 6 ; E. POULAIN : « Le modèle chinois d'industrialisation », **Revue Economique**, vol. XXVII, n° 4, 1976, pp. 711 à 739.

(40) (41) Daniel MOTHE, op. cit., pp. 37, 29, 28.

à plus ou moins long terme. C'est ainsi que Daniel MOTHE peut écrire : « il n'est pas absurde de réfléchir au long terme et poser le problème des conditions de travail en fonction d'une société autogestionnaire » (42).

En l'absence d'un modèle autogestionnaire susceptible de rallier un nombre de suffrages suffisant et en raison de la variété des notions présentées sous ce vocable, l'autogestion a été abordée à travers l'exposé d'un petit nombre de projets autogestionnaires par des auteurs français. On a tenté d'en dégager les grands traits et en particulier les conditions de fonctionnement des communautés de travail de base ainsi que leur articulation avec les différents niveaux de décisions : l'entreprise, la branche ou l'état.

Le problème est en effet de savoir qui prendrait les décisions en matière de produits, d'investissements, de gestion des personnels, d'organisation du travail, et quelles seront les formes des instances de décision. Si des divergences nettes apparaissent à travers les exposés des auteurs, il semble que du moins un accord essentiel existe entre eux sur la nécessité d'une appropriation collective des moyens de production ainsi que l'application d'une « planification démocratique » par opposition à la « planification centralisée ».

Ainsi reparait à nouveau le débat fondamental sur le degré d'autonomie de l'organisation du travail par rapport aux systèmes politiques. À cet égard, l'analyse critique des expériences sociales démocrates dans les pays scandinaves et des résultats obtenus reste d'un grand intérêt. Selon certains auteurs, tel Joachim ISRAEL, si ce type d'expérience a pu améliorer les conditions de travail, encore n'a-t-il pu éviter l'exclusion du processus de production et donc de la société de consommation, d'un pourcentage non négligeable de la population, car par leur choix les sociaux-démocrates n'ont pas pu échapper à la logique capitaliste. N'ayant pas compris que si, dans le mode de production capitaliste il fallait distinguer « le procès du travail et le procès d'utilisation du capital pour la création de plus-value », les deux procès étaient étroitement liés et, « oubliant que le procès d'utilisation du capital et sa logique interne de croissance économique continue ne peuvent être modifiés par des changements du pouvoir du travail (...) ils ont agi comme s'il suffisait que l'appareil de l'état influence ou contrôle le procès de travail et ses conditions » (43).

Elargissant leur propos, les auteurs se sont intéressés à un débat moins connu, autour de l'autogestion, auquel se livrent les économistes théoriciens. Il porte sur la démonstration théorique de la plus ou moins grande efficacité globale d'un système autogestionnaire. Bien que très formel et très abstrait, comme tout débat identique dans la littérature économique, son intérêt pratique est de mettre en évidence qu'en appliquant au système autogestionnaire une analyse en termes de modèle généralement réservé à l'économie de marché et aux économies planifiées, on pouvait démontrer avec une rigueur formelle identique, sa rationalité et son efficacité.

(42) Daniel MOTHE, op. cit., pp. 37, 29, 28.

(43) Joachim ISRAEL : « Etat providence et capitalisme avancé. Un rôle limité par les impératifs de la croissance ». *Le Monde diplomatique*, avril 1976, p. 4.

8 — De même qu'il a paru important de situer l'examen théorique de l'organisation du travail dans les entreprises par rapport à son contexte théorique plus global, de même il a paru essentiel d'accorder une attention particulière à ceux qui dans la pratique concourent continuellement à sa définition et à son évolution que ce soient les ergonomes ou le législateur.

De toutes les disciplines scientifiques, l'ergonomie est incontestablement celle à qui la remise en cause des formes de travail les plus répandues aujourd'hui doit le plus. Le **Docteur LAVILLE** du Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie du CNAM présente l'ergonomie « comme une technologie dont le champ de recherche est le fonctionnement physiologique et psychologique de l'homme en activité ».

Précisant les recherches en ergonomie il en dégage deux grandes voies : l'une qui étudie l'homme comme transformateur d'énergie, et l'autre qui étudie l'homme comme système de traitement de l'information.

C'est cette façon même de présenter l'approche ergonomique qui fait l'objet de critiques parfois violentes dont Daniel MOTHE peut être pris comme un porte-parole exemplaire. Sa critique se développe sur plusieurs plans. Le premier porte sur les limites que se sont données les ergonomes dans leur approche, en vue de s'assurer des bases scientifiques. En procédant à ces choix, c'est-à-dire en définissant l'objet et les méthodes de leur observation, ils introduiraient un biais qui occulte les problèmes réels. Le second est qu'en considérant l'homme comme système de traitement de l'information, les ergonomes traiteraient les hommes comme des machines. Ils oublieraient le caractère qualitatif et personnel des rapports de l'homme avec son travail : « l'information est chargée d'affectivité », écrit-il, « considérer que toute baisse de charge est toujours bonne » est une erreur grossière. Il faut bien distinguer les « charges nuisibles de celles qui sont nécessairement indispensables » (44).

Si de telles critiques paraissent historiquement fondées, encore faut-il reconnaître qu'aujourd'hui nombre d'ergonomes et en particulier le Docteur LAVILLE et le Laboratoire auquel il appartient, ont bien conscience de la nécessité de faire évoluer leur approche face au développement des analyses sociologiques et psychologiques et s'y emploient activement.

Il y aurait une certaine injustice à trop critiquer ceux qui contribuent peut-être le plus à faire évoluer le travail vers un mieux-être. Et on pourrait considérer comme un succès à mettre à leur actif que d'avoir contribué à l'évolution même du sujet qu'ils traitent. Il n'en demeure pas moins qu'il restera aux ergonomes à définir une nouvelle spécificité de leur approche dans un cadre plus large qui ne pourra être que pluridisciplinaire.

9 — **Françoise MEYLAN** du Centre d'études et de recherches sur les qualifications termine cet ouvrage en dressant un bilan de la réflexion et des actions entreprises par les pouvoirs publics dans le domaine des conditions de travail à

(44) Daniel MOTHE, op. cit., p. 84.

travers une présentation des travaux menés depuis 1968 par les différents comités et groupes de travail à la demande des pouvoirs publics ainsi que l'évolution récente de la législation et de la négociation collective.

Un des intérêts de cette contribution, outre sa valeur documentaire due à l'exhaustivité, à l'organisation de sa bibliographie ainsi qu'à sa forme concise, est qu'elle offre un éclairage peut-être mal connu sur les préoccupations des pouvoirs publics vis-à-vis de l'organisation du travail.

L'étude des rapports montre que depuis la date retenue, l'interrogation des pouvoirs publics dans ce domaine a été constante et large. Il paraît significatif à cet égard qu'elle ait débuté par les modes de rémunération ainsi que l'aménagement du temps de travail. Mais non moins significative paraît être l'origine des demandes qui, à l'exception des études faites par le Commissariat Général au Plan, émanent toutes de la Présidence de la République ou du Premier ministre traduisant ainsi une préoccupation manifeste au plus haut niveau.

Pour satisfaire leurs besoins de connaissance, les pouvoirs publics se sont adressés à des comités, commissions ou groupes d'experts dont la profusion certaine et les recoupements d'objectifs parfois importants peuvent d'autant plus laisser penser à une dépense excessive d'énergie que les membres des groupes ou comités ainsi que les documents, travaux ou statistiques auxquels ils ont fait appel, étaient souvent très proches par leur origine, voire identiques.

Il paraît meilleur de retenir à leur crédit une progression réelle des idées, idées puisées pour une grande part dans des travaux de recherche le plus souvent financés sur fonds publics. On peut donc considérer que ces procédures de travail ont concouru à assurer de meilleurs liens entre la recherche et des décisions administratives ce qui, d'un point de vue collectif, ne peut guère être considéré comme mauvais.

L'autre volet de la préoccupation des pouvoirs publics — et c'est là l'essentiel puisqu'il correspond à sa part active — réside dans les textes législatifs publiés et les incitations qui ont pu être apportées aux négociations collectives. Sous ces deux aspects la situation vécue depuis 1968 marque une évolution sensible, par rapport aux périodes antérieures :

— Dans le domaine des négociations, les accords interprofessionnels constituent un nouveau cadre peu utilisé jusque là sans lequel une application rapide des intentions des pouvoirs publics ne peut être envisagée.

— Dans le domaine législatif, les centres d'intérêts du législateur se déplacent et s'élargissent en matière de protection des travailleurs, tant dans la nature des éléments pris en compte que dans les catégories de personnes concernées puisque partant de l'hygiène, de la sécurité et des conditions de travail stricto sensu, ce sont les formes de rémunération, les statuts, la sécurité de l'emploi qui sont pris en compte.

*
**

Ainsi toute approche du travail qui veut rester au contact de la réalité vécue, doit s'intéresser à son insertion dans un milieu physique et organisationnel, mais aussi tenir compte de l'ensemble des questions qui le concerne, c'est-à-dire en définitive, s'intéresser au statut global du travailleur. Henri DESROCHES dans sa logique particulière a cru bon de retenir sept dimensions : « j'en ai retenu sept, j'aurais pu en retenir ou moins ou davantage », dit-il, « mais sept est un chiffre qui n'est pas sans séduction spécifique de par ses rôles dans l'arithmologie sacrée ». Mais faut-il vraiment être fouriériste ou utopiste pour prétendre concilier ou réconcilier un jour le travail avec son intéressement, sa joie, sa pédagogie, son environnement, sa distribution, ses loisirs et ses compagnonnages (45) ? Pour, par ou dans quelles sociétés ? Telle paraît être aujourd'hui la question primordiale.

A. D'IRIBARNE

Adjoint au Directeur du Centre
pour la recherche et les publications

(45) DESROCHES : « Ergonomie et utopie », *Futuribles*, automne 1976, pp. 447.

Approche historique et critique de la division du travail

René CESSIEUX
Institut de recherche économique
et de planification (IREP)

Ce texte reprend très largement certains développements d'une recherche effectuée à l'IREP pour le compte et avec l'aide du CORDES (cf. Recherche sur les processus de la division du travail, R. CESSIEUX, M.T. BEL, M. COUETOUX, J. DUMOULIN, J.F. TROUSSIER, IREP, Grenoble, janvier 1976, 175 p.).

Nous remercions le CORDES d'avoir bien voulu en autoriser la publication dans le cadre de ce volume de la Bibliothèque du CEREQ. Nous avons tout au long de notre recherche bénéficié des critiques et des conseils des chercheurs de l'IREP notamment de J. FREYSSINET, M. COUETOUX, J.F. TROUSSIER, M.T. BEL, J. DUMOULIN, ainsi que des avis amicaux des membres du CEREQ.

Il va de soi que les insuffisances de ce texte ne sont imputables qu'à son auteur.

La remise en cause de l'organisation du travail dans les formes qu'elle a prises au début du vingtième siècle se caractérise aujourd'hui par son ampleur mais n'échappe pas à certaines ambiguïtés. Elle est le fait d'acteurs divers et reflète des points de vue différents, voire opposés. Critiques radicales de la division capitaliste du travail, présentée comme techniquement et économiquement absurde, n'ayant comme seule rationalité que le maintien du pouvoir dans l'entreprise ; luttes sociales de caractère relativement nouveau portant sur certains aspects des conditions de travail et d'emplois, expériences d'inspirations très variées, plus ou moins audacieuses ou limitées, sur l'élargissement et l'enrichissement des tâches ; doctrines managériales de la restructuration permanente des fonctions, des hiérarchies et des responsabilités ; tout cela recouvre des phénomènes complexes dont on peut essayer de repérer quelques traits dominants.

1 — On observe généralement un écart croissant entre les postes et les conditions de travail offerts par la société industrielle d'un côté et le niveau des connaissances et des aspirations de ceux qui les occupent ou les subissent de l'autre côté. Les critiques adressées à la division du travail et à ses effets sur les conditions d'emploi, de travail et de vie se justifient d'autant plus que le décalage semble aller s'aggravant entre les potentialités considérables des systèmes de production, des techniques mises en œuvre et des compétences humaines et l'utilisation somme toute appauvrissante de la force de travail.

2 — On observe par ailleurs que les tentatives réalisées pour organiser autrement le travail, et gérer différemment la main-d'œuvre qui s'appuient sur la critique de l'organisation traditionnelle du travail sont motivées par la recherche de solutions aux blocages immédiats ou futurs que comportent chacun à leur manière les différents marchés du travail. Mais les difficultés rencontrées par les entreprises pour recruter et conserver la main-d'œuvre dont elles ont besoin ne peuvent s'expliquer par les caractéristiques nouvelles des ressources en main-d'œuvre, elles résident essentiellement dans les conditions même de l'offre d'emploi. La production de masse (qui, dans une large mesure a favorisé l'organisation traditionnelle du travail tout en s'appuyant sur elle) exige un fonctionnement stable et durable d'ensembles de capital fixe et de main-d'œuvre spécialisée. La réduction du coût unitaire des produits de grande série conduit à la parcellisation ex-

NDLR : L'auteur est actuellement chargé de mission au Commissariat général au Plan.

trême du travail. Cette tendance entre en conflit avec l'exigence de mobilité croissante du capital et de la force de travail, la recherche permanente des innovations, le déplacement rapide du capital sur des créneaux à rentabilité élevée et l'abandon de productions jugées non rentables. Il en résulte une exigence de polyvalence des qualifications de travail et de flexibilité des contenus et des structures d'emplois (1). A tous les niveaux les restructurations professionnelles apparaissent nécessaires.

Il paraît donc indispensable de comprendre la signification et le jeu des déterminants de la division du travail si l'on veut tout à la fois interpréter correctement les phénomènes que nous vivons et agir sur eux.

L'analyse des conditions dans lesquelles sont aujourd'hui découpées et combinées les activités de travail passe par la connaissance approfondie de l'évolution des emplois, de leurs structures, mais aussi de leurs contenus ; c'est à cette tâche que plusieurs organismes de recherche se livrent méthodiquement.

Cette approche systématique est un énorme travail qui suppose une bonne compréhension de ce que l'on appelle la qualification du travail. Conjointement, il nous semble indispensable de construire un corps d'hypothèses théoriques qui devra permettre de bâtir le schéma des principales vérifications à opérer. C'est au prix de ce double effort que nous serons à même de comprendre les phénomènes de division du travail et dès lors de mieux les maîtriser. En effet, il semble que le niveau de l'emploi tout comme les conditions de son exercice et son contenu ne peuvent longtemps encore être considérés comme des résultantes de l'activité économique, mais bien comme des variables que les sociétés industrielles doivent être en mesure de maîtriser.

C'est avec l'ambition de contribuer à la définition de ces hypothèses sur la division du travail que nous nous sommes tournés vers la pensée économique.

L'histoire de la pensée économique, même si elle se réduit à celle d'un seul concept n'est pas chose facile. Outre les limites bien étroites, de nos connaissances personnelles qui nous conduisent à refuser toute prétention à l'exhaustivité, le choix des auteurs n'échappe pas à une certaine subjectivité. Deux interrogations essentielles nous ont guidés dans ce qu'il faut bien appeler une démarche empirique. La première consiste à se demander à quels principes correspond le système de découpage et de combinaisons des tâches au sein d'un ensemble social. La division du travail apparaît alors successivement ou conjointement déterminée par la recherche de l'efficacité et de la cohérence sociale. La deuxième consiste à s'interroger sur les formes historiques successives de la division du travail et sur les facteurs de bouleversement. En effet, si la division du travail est envisagée comme le mode privilégié d'adaptation des capacités de travail aux besoins et caractéristiques du système de production, il s'agit précisément de savoir comment se fait cette adaptation. Un certain nombre d'auteurs répondent à ces questions. Ce sont ceux-là même que nous nous

(1) Michel COUETOUX : « L'analyse des emplois et des formations de niveau supérieur », vol. n° 6 de la Bibliothèque du CEREQ. La Documentation Française, Paris, novembre 1973, 110 p.

sommes efforcés d'étudier. Ce survol de la pensée économique fait une place aux théories sociales dans lesquelles la division du travail constitue une pièce centrale (I^{re} partie) pour s'intéresser ensuite aux travaux essentiels en la matière d'Adam SMITH à Karl MARX (II^e partie). Il nous a semblé intéressant d'exposer le travail de l'Ecole Historique Allemande dans la mesure où il est, à notre point de vue, largement ignoré (III^e partie). Enfin, l'examen critique de quelques thèses contemporaines nous paraît susceptible de préciser les voies de recherche utiles pour la compréhension des processus de la division du travail (IV^e partie).

I. LA DIVISION DU TRAVAIL COMME PRINCIPE D'EFFICIENCE SOCIALE

On sait que PLATON pour atteindre l'efficacité sociale de la république préconise de mettre chaque individu à la place qui lui revient dans un système cohérent. Pour cela deux principes vont s'imposer. **La division du travail** permettra d'obtenir à la fois la production la plus abondante possible par les moyens les plus faciles et à la fois la meilleure qualité tant du produit que du producteur. On obtient ainsi une efficacité sociale maximum grâce à la division du travail. La cohérence sociale sera obtenue quant à elle par un **système hiérarchique** qui fera correspondre des fonctions sociales à des classes sociales. Aux artisans il reviendra de produire, aux guerriers de défendre la république contre ses ennemis, aux gardiens enfin d'administrer. L'affectation de chaque classe à chaque fonction se fera en sélectionnant les individus selon leurs aptitudes particulières.

On trouve donc chez les anciens une série de thèmes que l'on pourrait qualifier d'extraordinairement modernes, ainsi comment ne pas rapprocher le tableau des aptitudes dressé par PLATON pour sélectionner les individus et hiérarchiser les fonctions de nos méthodes modernes d'évaluation des qualifications et de repérage des aptitudes à l'embauche (2).

L'amélioration de la qualification du travail ou de l'habileté par l'exercice même d'une tâche est aussi caractéristique des avantages universellement reconnus à la division du travail.

Mais chez PLATON deux éléments de la division du travail sont à mettre en évidence : d'une part, il s'intéresse à la valeur d'usage et non à la valeur d'échange, la division du travail est ainsi un élément de la théorie sociale et non de la théorie économique (SMITH lui se préoccupera de la valeur d'échange et de son effet sur la baisse des prix) ; d'autre part, chez PLATON « la division du travail est le principe constitutif de l'Etat, elle est l'idéalisation athénienne du principe des castes égyptiennes » (3).

(2) Pour S.C. KOLM d'ailleurs, la division du travail se ramène à l'application aux individus du principe de l'avantage comparatif. Chacun ayant une productivité relative, le problème se résout en affectant chaque travailleur à la production où cette productivité relative est la plus grande. Cf. S.C. KOLM : Note sur la division du travail, *Revue économique*, 1965.

(3) Karl MARX, *Le Capital*, livre I, section IV, chapitre XIV. Editions sociales, tome II, p. 56.

Le rôle de cohésion que joue la division du travail dans la société, se retrouve chez DURKHEIM (solidarité organique) mais aussi chez MARX (travailleur collectif, coopération).

Enfin, il faut rapprocher de PLATON le courant saint-simonien, pour lequel la division et l'organisation du travail présentent le double avantage de l'efficacité et de la cohérence. Parlant du Saint-Simonisme, Jean WALCH constate qu'il existait un décalage entre la révolution qui s'était opérée en France dans les structures politiques et l'organisation économique qui n'avait pas subi de transformation contrôlée. L'atelier scientifique de SAINT-SIMON devra organiser scientifiquement le travail social et « la société industrielle tout entière sera structurée comme un laboratoire scientifique où chacun aura sa place marquée par une équipe formant un tout organique » (4).

La division du travail apparaît donc chez tous ces auteurs comme un élément fondamental de la théorie sociale ; en résumant, on pourrait dire que toutes ces théories voient dans la division du travail **un principe constitutif de toute société**. Si chez PLATON elle est étroitement associée à la hiérarchie des valeurs morales, chez DURKHEIM elle est le principe constitutif de la solidarité organique de la société ; elle remplace par là même la conformité qui était auparavant la source de la cohésion sociale. Chez les Saint-Simoniens aussi la division du travail est source des progrès de la civilisation puisqu'elle augmente la puissance productive du travail mais elle est associée à une organisation scientifique de la société productive.

Toutes ces théories voient aussi dans la division du travail une source de progrès considérables, même si les progrès ne sont pas jugés avec les mêmes étalons : abondance et quantité des produits chez PLATON, productivité du travail chez SAINT-SIMON et DURKHEIM. Le double caractère reconnu à la division du travail de cohésion sociale et de facteur de productivité du travail explique que beaucoup d'auteurs y voient un signe sinon une cause de civilisation. Parce qu'elle augmente à la fois la force productive et l'habileté du travailleur, elle est la condition nécessaire du développement intellectuel et matériel des sociétés ; « elle est la source de la civilisation » dira DURKHEIM (5) qui ajoute à cette fonction civilisatrice de la division du travail une fonction de solidarité puisqu'elle permet de satisfaire les besoins nés d'elle-même. Etudiant l'évolution de la division du travail dans le couple, Emile DURKHEIM écrira alors : « Dans tous ces exemples, le plus remarquable effet de la division du travail n'est pas qu'elle augmente le rendement des fonctions divisées mais qu'elle les rend solidaires » (6).

Enfin, la division du travail ne peut assurer cette double fonction de cohérence et d'efficacité sociale **que si chaque travailleur est à sa place**, c'est-à-dire si on lui confie les tâches qui conviennent le mieux aux aptitudes naturelles, innées et acquises qu'il possède, chaque individu a une productivité relative qui fonde

(4) Jean WALCH, « Qu'est-ce que le Saint-Simonisme ? » *Economie et Société*, tome IV, n° 4, avril 1970, p. 13.

(5) Emile DURKHEIM : *De la division du travail social*, PUF, Paris, 1973, p. 12.

(6) Emile DURKHEIM, *ibid.*, p. 24.

la division du travail et par la suite cette spécialisation va se développer au fur et à mesure que la division du travail sera poussée plus avant.

Tous ces auteurs considèrent bien la division du travail comme un **processus évolutionniste** qui se fait peu à peu, au gré du hasard, pourrait-on dire, des aptitudes naturelles des hommes et des conditions naturelles de la production. Mais ils ne cherchent pas à découvrir les lois de la division du travail, c'est-à-dire à expliquer comment précisément se fait la séparation des activités, selon quelles tendances, sous quelles forces. Les effets de la division du travail sur l'efficacité et la cohérence sociale sont repérés, les conditions de la division du travail sont analysées mais les déterminants sont à chercher dans une évolution empirique associée à une tendance à l'économie du travail humain. Les économistes classiques puis MARX et enfin l'Ecole Historique Allemande chercheront à dégager ces lois.

II. LA DIVISION DU TRAVAIL CHEZ LES CLASSIQUES, ADAM SMITH ET KARL MARX

a) La division du travail pour Adam SMITH

Pour cet auteur, la richesse des nations tient à deux phénomènes : l'accumulation du capital et la division du travail. Le chapitre premier du livre I est consacré à cette dernière et il s'ouvre par ces mots : « Les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande partie de l'habileté, de l'adresse et de l'intelligence avec laquelle il est dirigé ou appliqué, sont dues, à ce qu'il semble, à la division du travail » (7). Cet accroissement de la puissance productive du travail est due à trois facteurs différents :

- Elle accroît l'habileté, par la spécialisation des tâches, mais aussi l'adresse et l'intelligence ;
- La division du travail rend possible la coordination des tâches, et élimine les temps morts dus aux changements d'une activité à l'autre ;
- Enfin, elle permet l'emploi des machines qui vont effectuer des tâches autrefois confiées à l'homme.

On verra plus loin que l'examen des effets de la division du travail sur la productivité n'est pas inutile à la compréhension des facteurs déterminants de cette division du travail. Mais il importe maintenant de voir chez Adam SMITH comment il explique le mouvement historique de division du travail. Notons tout de suite que pour lui ce problème n'a pas un grand intérêt ; il considère la division du

(7) Adam SMITH, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduit par G. GARNIER, GUILLAUMIN, Paris, 1859, p. 94.

travail comme un phénomène naturel et cumulatif et il ne s'intéresse pas à son histoire. Toutefois, au chapitre II du livre I, Adam SMITH expose sa thèse centrale selon laquelle ce sont l'échange et le besoin inné de l'homme à échanger qui sont à l'origine de la division du travail.

« Cette division du travail de laquelle découlent tant d'avantages... est la conséquence nécessaire quoique lente et graduelle, d'un certain penchant naturel à tous les hommes qui ne se proposent pas des vues d'utilité aussi étendues : c'est le penchant qui les porte à trafiquer, à faire du troc et des échanges d'une chose pour une autre » (8).

Suit une « démonstration » du fait que l'échange est une propriété humaine, à la différence des animaux, cette particularité serait une conséquence de la raison et de l'usage de la parole. Cette faculté fondamentale de l'homme qu'il a d'échanger explique donc l'origine de la division du travail, mais elle va expliquer aussi comment elle se développe. En effet, SMITH tire deux conséquences de son hypothèse centrale : d'une part, c'est la division du travail plus que des qualités particulières qui explique que les hommes se spécialisent dans telle ou telle production ou activité. « Dans la réalité, écrit-il, la différence des talents naturels entre les individus est bien moindre que nous le croyons, et les aptitudes si différentes qui semblent distinguer les hommes de diverses professions quand ils sont parvenus à la maturité de l'âge n'est pas tant la cause que l'effet de la division du travail en beaucoup de circonstances » (9). C'est donc l'éducation et la différence des occupations qui peuvent donner naissance à une différence des talents. Les hommes sont moins différents entre eux que les animaux. La deuxième conclusion que l'auteur tire de son hypothèse centrale est, elle aussi, fondamentale. Puisque c'est l'échange qui est à l'origine de la division du travail, celle-ci sera d'autant plus poussée que le marché sera étendu ; or, comme le résultat de la division du travail est d'accroître la production et d'élever le niveau de civilisation, la richesse des nations passe à l'évidence par l'élargissement continu du marché, et notamment le développement des transports qui permet cet élargissement.

Après avoir vu d'où la division du travail tire son origine et comment elle se développe, voyons les exemples cités par A. SMITH en matière de division du travail.

Tout d'abord, il cite l'exemple devenu célèbre d'une manufacture dans laquelle les différentes étapes de la fabrication des épingles à partir du fil sont fractionnées en autant de postes de travail distincts. Cela correspond à ce que MARX appelle la division manufacturière du travail, il n'est pas signalé l'existence de machines spéciales, mais seulement d'outils. Par ailleurs, il s'agit bien de la description du travail en détail, au sein de l'atelier, de ce que BUCHER nommera la décomposition du travail à l'intérieur d'une section (la section correspondant à un produit).

(8) Adam SMITH, p. 104, op. cit.

(9) Adam SMITH, p. 106, op. cit.

Ensuite Adam SMITH cite le cas de la fabrication des draps depuis le producteur de la matière première (lin ou laine) jusqu'au tisseur et au teinturier, plusieurs métiers successifs concourent à des productions successives, c'est ce que BUCHER appellera le sectionnement de la production.

Enfin SMITH cite des métiers différents : charpentiers, forgerons ; dans ce cas la matière première n'est pas la même et le produit n'est pas le même.

On pourrait ajouter que SMITH signale l'existence de spécialisations différentes entraînées par la division du travail ; le faiseur d'épingles se détache du forgeron pour devenir un métier distinct.

Tous ces exemples viennent chez Adam SMITH à l'appui de sa thèse : la productivité du travail croît proportionnellement à la division du travail, mais il ne semble pas proposer d'explication concernant les différents genres de division du travail qu'il expose ; pour lui il s'agit bien d'un même processus naturel : la division du travail. De plus il ne se préoccupe pas de savoir pourquoi les métiers se sont séparés à certaines époques, certains métiers ont connu des spécialisations à d'autres époques, la division du travail est un processus continu dans une vision ahistorique. Si l'on suit la thèse de l'auteur, en la caricaturant, on serait conduit à dire que la division du travail tirant son origine de la seule disposition des hommes à échanger, c'est l'évolution des marchés qui va déterminer tout au long de l'histoire l'évolution de la division du travail ; la détermination est donc rigoureuse.

Mais cette thèse ne tient pas. On peut en effet faire valoir qu'une division du travail extrêmement poussée peut exister sans échange (au sein même d'une fabrique d'épingles ce n'est pas l'échange qui pousse chaque travailleur à se spécialiser dans une tâche, c'est bien le manufacturier qui divise et organise volontairement les tâches, celui-ci certes mettra ensuite son produit sur le marché mais au même titre que le producteur agricole, par exemple, qui ne connaît pas, dans le sein de son exploitation, la division du travail en détail) (10). Si l'échange des marchandises est un facteur du développement de la division du travail on ne peut affirmer qu'il en constitue l'origine. Précisément au sein des communautés primitives l'échange n'existait pas et la division du travail, au moins selon les sexes et les âges, existait.

On peut aussi faire remarquer que l'échange ne suppose pas forcément une division du travail très développée ; il peut s'agir à l'origine de l'échange des surplus au-dessus des besoins des échangistes. Autrement dit, ce n'est pas la division du travail entre deux groupes sociaux qui va les pousser à échanger leurs produits, mais plutôt la présence de deux conditions : l'existence de surplus dans chacune des communautés et l'existence de complémentarités dans ces surplus. Cela veut dire que la division du travail qui existe à l'occasion de cet échange trouve son origine ailleurs que dans l'échange lui-même.

(10) Karl BUCHER, *Etudes d'histoire et d'économie politique*, Bruxelles-Paris, 1901, p. 272. Il signale ainsi que la production des livres dans les monastères du Moyen Age était extrêmement subdivisée en tâches très spécialisées.

b) La division du travail chez Karl MARX

MARX étudie à deux reprises la division du travail : à l'occasion de sa polémique avec PROUDHON, dans *Misère de la philosophie* et surtout de façon plus complète dans le livre I du *Capital*. Deux constatations permettent de situer son analyse dans l'ensemble de sa théorie. Dans *Le Capital*, son exposé de la division du travail est introduit par un chapitre sur la coopération du travail, la division du travail ne peut en effet s'expliquer en dehors du phénomène dont elle tire son origine : la coopération. D'autre part, la véritable théorie de la division du travail de MARX se situe dans le chapitre où il examine la division manufacturière. Celle-ci précède le machinisme. « La manufacture forme (...) historiquement la base technique de la grande industrie » (11). Nous voulons insister dès le départ sur ces deux points car ils nous paraissent déterminants dans les débats anciens mais aussi contemporains sur le sujet. En effet, MARX renverse la problématique de SMITH. Celui-ci n'ignorait pas la liaison entre coopération et division du travail, mais chez lui et aussi chez PROUDHON c'est la division du travail qui rend possible la coordination des travaux. Ensuite les thèses contemporaines de GORZ à MARGLIN par exemple reprennent largement cette idée et en tirent des conclusions discutables. Enfin, il est de plus en plus évident que la compréhension des processus de la division du travail passe par l'examen de ce qui s'est passé **avant** l'apparition du machinisme. En ce sens, le travail de MARGLIN, que nous examinerons plus loin tient une place importante.

Le débat entre MARX et PROUDHON est d'une actualité assez étonnante. PROUDHON en effet pose que le principal inconvénient de la division du travail est d'engendrer la misère, de détruire le travail lui-même. Mais en revanche la division du travail permet de réaliser l'égalité absolue des travailleurs. Il s'agit alors de trouver « la recomposition qui efface les inconvénients de la division tout en conservant ses effets utiles » (12).

La critique que MARX adresse à ce sujet à PROUDHON n'est pas isolable de la critique qu'il fait de sa méthode de pensée ; néanmoins c'est la première qui nous intéresse ici pour autant qu'elle éclaire assez bien sa thèse quant à l'évolution de la division du travail et ses phases successives. Il s'élève tout d'abord contre la conception abstraite de la division du travail qui en fait une loi éternelle. A chaque époque la division du travail connaît des formes déterminées. Ainsi « l'étendue du marché, sa physionomie donnent à la division du travail aux différentes époques, une physionomie, un caractère qu'il serait difficile de déduire du seul mot **diviser**, de l'idée, de la catégorie » (13). De plus à la conception de PROUDHON qui fait naître l'atelier de la division du travail et le salariat de l'atelier, MARX oppose une vue plus cohérente des événements en s'appuyant sur l'histoire elle-même et en distinguant division du travail dans la société, division

(11) Karl MARX : *Le Capital*, livre I, section IV, chapitre XV, Editions sociales, tome 2, p. 67.

(12) Cité par MARX in *Misère de la philosophie*. Editions sociales, p. 135.

(13) *Ibid.*, p. 136.

du travail dans l'atelier. « La société toute entière a cela de commun avec l'intérieur d'un atelier, qu'elle a aussi sa division du travail » et « tandis que dans l'intérieur de l'atelier moderne la division du travail est minutieusement réglée par l'autorité de l'entrepreneur, la société moderne n'a d'autre règle, d'autre autorité, pour distribuer le travail, que la libre concurrence » (14).

A chaque époque socio-économique, les règles de distribution du travail dans la société naissent des conditions de la production matérielle et les formes de la division du travail deviennent autant de bases d'organisation sociale. MARX va même jusqu'à opposer le mouvement de l'autorité dans l'une et l'autre des deux sortes de division du travail. « On peut même établir en règle générale, que moins l'autorité préside à la division du travail dans l'intérieur de la société, plus la division du travail se développe dans l'intérieur de l'atelier, et plus elle y est soumise à l'autorité d'un seul » (15).

Ce sont les conditions de la production qui vont créer les formes de la division du travail ; ainsi la manufacture ne se crée pas à partir des anciens métiers, elle se crée contre eux et ce n'est pas la division du travail qui préside à leur création, mais bien l'accumulation du capital, l'extension des marchés coloniaux et la libération de forces de travail excédentaires en agriculture. Ce fut, dira MARX, « le marchand qui devient chef de l'atelier moderne, et non pas l'ancien maître des corporations » (16). Ce point est essentiel dans la théorie de la division du travail. Il est parfaitement confirmé par les historiens de la révolution industrielle. MANTOUX par exemple montre très bien comment est née la classe des marchands manufacturiers aux XVII^e et XVIII^e siècles en Angleterre. D'autre part, il débouche directement sur la nécessité de distinguer dans l'histoire de la division du travail ce qui est succession de modes de production différents et ce qui est propre aux formes successives de la division du travail (17).

De l'histoire, MARX tire trois enseignements importants :

a) L'accumulation et la concentration d'instruments et de travailleurs précéda le développement de la division du travail dans l'atelier. La manufacture réunit donc sous un même capital plusieurs travailleurs et ceci moins à cause des avantages de la division du travail qu'en vertu de la possibilité de produire à plus grande échelle en économisant des faux-frais. On verra ainsi que si l'intérêt de réunir des travailleurs dans un même atelier n'était pas évident aux XVII^e et XVIII^e siècles, il le devient avec l'introduction des machines qui au départ ne pouvaient fonctionner que sur des dimensions importantes.

b) L'accumulation et la concentration des instruments et des travailleurs engendrent alors une division extrêmement poussée du travail qui permettra l'introduction des machines, celles-ci loin d'être l'antithèse de la division du travail

(14) Karl MARX in **Misère de la philosophie**, pp. 142 et 143.

(15) Ibid., p. 143.

(16) Ibid., p. 144.

(17) C'est, à notre sens, la critique essentielle qui peut être faite au texte de MARGLIN in **Critique de la Division du Travail**, Le Seuil, Paris, 1974, que d'avoir confondu naissance du capitalisme et naissance de la division manufacturière du travail.

sont la réunion des instruments de travail, lesquels effectuent des opérations particulièrement décomposées, cette décomposition des opérations étant le fait de la division du travail dans la manufacture. Avec les machines on passe des ouvriers spécialisés dans une tâche particulière à l'ouvrier polyvalent qui n'a même plus besoin d'apprentissage.

c) Enfin, l'introduction de la machine en Angleterre a des effets sur la division sociale du travail. Elle sépare les métiers industriels des métiers agricoles, elle sépare le tisserand et le fileur réunis autrefois dans une même famille... Elle détache l'industrie du sol national et la rend indépendante des matières premières produites sur son propre sol.

MARX, à la différence de SMITH, s'intéresse beaucoup à l'origine et au développement historique de la division du travail. Pour autant il ne néglige pas les effets de la division du travail sur les forces productives et sur les conditions des travailleurs. A notre sens, il va faire faire des progrès décisifs à la théorie de la division du travail, dans la mesure où **il relie division du travail et mode de production**, autrement dit, la division du travail n'est pas ce processus naturel qui se développerait progressivement sous la pression de la civilisation et qui permettrait à cette dernière de s'élever en retour, elle se développe selon deux modes opposés : à l'intérieur de la société et à l'intérieur du travailleur collectif.

Cette distinction entre division sociale et division technique du travail nous paraît absolument déterminante parce qu'elle peut seule mettre en correspondance une formation sociale donnée et une division du travail exprimée en termes de structure d'emplois. La division technique du travail, si elle est envisagée seule et isolée de ses rapports avec la division sociale du travail (18), ne peut varier qu'en fonction du calcul économique de la firme (choix des techniques, contrôle des cadences et du travail, disponibilités sur le marché du travail). Or, d'une part ce calcul économique ne se fait pas en dehors d'un système économique (partage des marchés, concurrence, concentration, etc.) et il influence donc la division sociale du travail, d'autre part la division sociale du travail ne permet pas d'importe quelle division technique pour un mode de production donné.

Mais il y a plus, chez MARX la division technique du travail n'apparaît qu'après la constitution du travailleur collectif. Celui-ci a existé de tout temps pour certains travaux (à la campagne, construction de bâtiments, etc.), mais il ne prend son essor véritablement que dans la manufacture parce que c'est la réunion des capitaux et l'avance de ces capitaux qui permet au marchand de devenir marchand manufacturier.

Si l'on remarque avec MANTOUX que la manufacture et le travail à domicile ne sont pas des formes de production forcément successives, autrement dit que l'on est passé du travail à domicile dans certains cas à la manufacture et dans d'autres, mais plus tard, directement à la fabrique (avec machines), on peut

(18) Comme le font beaucoup de sociologues, mais aussi les « enrichisseurs » de tâches.

avancer que la division du travail n'a pas été déterminée par des considérations techniques ou par le souci de maintenir et reproduire le pouvoir du capitaliste sur ses ouvriers mais qu'elle a été engendrée par la réunion des capitaux et des forces de travail sur une production. Cette accumulation devait faire face à la concurrence et le capitaliste a cherché à accroître ses gains de productivité (intensité du travail, productivité, etc.).

Mais ce mouvement (réunion des travailleurs sous un même capital) n'a été possible qu'en détachant certaines parties du métier pour le donner au travailleur à domicile à la campagne (19).

COOPERATION SIMPLE ET DIVISION MANUFACTURIERE DU TRAVAIL

La coopération des forces de travail, tout comme la division du travail, augmente la force productive des travailleurs, elle crée une force de travail social. MARX donne cinq raisons :

- elle permet des économies sur les moyens de production grâce à leur concentration,
- elle augmente l'intensité du travail individuel par émulation,
- elle économise du temps de travail en cas de travail complémentaire,
- elle augmente la journée réelle de travail (rend possible des travaux en un temps court),
- elle augmente l'espace sur lequel le travail s'étend.

Créant une force de travail supérieure à l'addition des forces de travail individuelles, la coopération suppose la **concentration des moyens de production** dans les mains d'un capitaliste. Celui-ci doit, en effet, faire l'avance des fonds pour l'achat des moyens de production, des matières premières et aussi des salaires.

La coopération suppose aussi une **fonction de direction** du procès de travail. Cette fonction devient, dira MARX, la fonction du capital en se dédoublant, direction du procès de travail coopératif et direction du procès de production, c'est-à-dire d'exploitation du procès de travail social. En outre le capitalisme va déléguer la fonction de surveillance.

La coopération est enfin chez MARX le mode fondamental de la production capitaliste ; elle est à la fois moyen de la production capitaliste sans laquelle il n'existe plus et résultat obligé de l'accumulation du capital.

Il nous semble que cela est essentiel parce que la division capitaliste du travail va se développer sur la base de l'accumulation du capital. Si la division technique du travail a ce caractère despotique, si elle consiste en une répartition a priori des forces de travail, c'est parce que le capitaliste détient le pouvoir

(19) MANTOUX montre que le départ vers la campagne des travaux à domicile est dû à la faiblesse du revenu agricole et à la réserve de main-d'œuvre que la campagne contenait et aussi à la rigidité des règles des corporations.

dans l'entreprise, **du fait de sa détention du capital**. A l'inverse le caractère anarchique de la division sociale du travail en régime capitaliste s'explique par les lois spécifiques du mode de production capitaliste, la demande finale, le taux de profit escompté sont autant de facteurs qui vont bouleverser la division du travail à l'échelle sociale et la division technique dans les entreprises.

Si la division capitaliste du travail naît de la coopération tout à la fois moyen de la production capitaliste et résultat de l'accumulation du capital, elle repose aussi sur une division antérieure du travail : la coopération simple consiste en effet à réunir plusieurs **métiers** dans un même atelier ou sous la direction d'un même capital pour produire une marchandise spécifique. Ces métiers fractionnés existent préalablement à leur mise en coopération, laquelle à son tour opère une spécialisation de ces métiers dans une seule fabrication. La coopération simple consiste aussi à rassembler des métiers identiques, elle est alors suivie par une nouvelle répartition des forces de travail puisque les opérations successives d'un même processus de production sont décomposées, chaque ouvrier n'assurant plus qu'une partie du processus au terme de la division du travail (cf. la manufacture d'épingles de SMITH).

On est déjà avec cette deuxième forme de la coopération à l'étape de la division manufacturière du travail.

La division manufacturière du travail consiste en effet en une coopération des métiers (complémentarité) et en une **spécialisation des opérations** sur un même produit ; enfin en une division du métier en **opérations simples élémentaires** ; elle conduit donc naturellement au travail parcellaire : l'homme et son outil unique effectuant une opération simple.

La manufacture comporte deux formes fondamentales : **hétérogène** qui rassemble sous l'autorité d'un même capital **plusieurs métiers** fabricants de produits distincts assemblés en fin de course ; **sérielle** qui fait subir à un objet de travail diverses manipulations séparées pour aboutir à une production. C'est celle qui a **séparé un métier** en une multitude d'opérations distinctes. Si la manufacture hétérogène est le fruit d'une coopération simple entre divers métiers, la manufacture sérielle est le fruit de la division du travail. Dans ce sens, le métier est envisagé comme une réalité englobante cohérente homogène. Mais la manufacture sérielle rassemble aussi des métiers autrefois indépendants, elle présente alors les avantages de la coopération simple.

On voit que les deux étapes (20) distinguées par MARX : la coopération simple et la division manufacturière du travail sont caractérisées à la fois par la naissance du capitalisme et par les transformations de la **division en détail**. La division manufacturière est chez MARX un double mouvement partant de points opposés : réunion des métiers et division des tâches. Il résulte de cette étape dans la gestion de la force de travail, d'une part un accroissement de l'utilisation de la journée de travail : le temps social de travail s'allonge dans le temps réel du travail, et d'autre part une réduction des frais d'apprentissage.

(20) Distinctes sur le plan théorique, mais historiquement très intégrées.

En outre si le travail parcellaire caractérise la manufacture, le développement de la division du travail à l'époque de la manufacture se fait sur une base extrêmement empirique et expérimentale, il n'y a pas en apparence de principes bien établis pour organiser une manufacture, et, en tout cas, les métiers et les outils qui y sont attachés constituent la base sur laquelle l'ouvrier parcellaire avec son outil (et non plus ses outils) va se développer.

— LE PASSAGE DE LA MANUFACTURE A LA GRANDE INDUSTRIE

On a là un des passages les plus intéressants sur l'histoire de la division du travail. En effet, pour MARX le machinisme s'est développé précisément parce que la division manufacturière du travail était arrivée à un point où les processus de production étaient suffisamment décomposés pour que la machine-outil puisse venir remplacer l'ouvrier parcellaire. L'étape précédente est donc une condition nécessaire (non suffisante bien sûr) pour l'introduction de la machine. C'est sur cette division du travail extrêmement poussée que les machines et les systèmes de machine viennent régler la production et la démultiplier. En même temps, la révolution industrielle va permettre d'échapper au principe « subjectif » de la division manufacturière du travail. Ce principe est qu'il y a accommodation d'avance entre un ouvrier et une opération ; dans la « production mécanique » au contraire, on s'émancipe des facultés individuelles de l'ouvrier. De plus, à l'isolement de chaque opération la grande industrie va substituer la continuité du procès de travail. « Si le principe de la manufacture est l'isolement des procès particuliers par la division du travail, celui de la fabrique est au contraire la continuité non interrompue de ces mêmes procès » (21).

Dès que le machinisme s'installe avec ses trois composantes (forces motrices, transmission, machine d'opération), il en résulte une modification de **la division technique du travail** : une série de travaux parcellaires disparaissent d'eux-mêmes, ainsi le travail des enfants ne sera plus forcément utile lorsque les opérations simples seront faites par la machine.

Le passage de la manufacture à la grande industrie va avoir par ailleurs une influence considérable sur la **division sociale du travail** : celle-ci en effet va s'amplifier car il va se créer une activité progressivement autonome de constructions de machines ; les mécaniciens constructeurs de machines, certains artisans vont devenir ouvriers de manufacture. Ils proviennent de diverses professions et vont être regroupés dans des manufactures où la division technique du travail va à son tour se développer à mesure que la demande de machines s'élève et que les inventions progressent. La construction de machines qui était l'affaire d'artisans ingénieurs va alors se subdiviser. Mais il arrive un moment où la manufacture ne peut plus fournir les machines nécessaires à l'industrie (textile, imprimerie par exemple) et le machinisme va à son tour envahir la production des machines. La manufacture, base technique de la grande industrie, disparaît.

(21) Karl MARX : **Le Capital**, livre I, Editions sociales, tome 2, p. 66.

La division du travail dans la grande industrie va donc être très précisément déterminée par la division manufacturière qui en constitue la base technique et par l'agencement des machines qui va dicter l'agencement des postes de travail. Deux mouvements vont alors se développer : la rationalisation du travail (Ford-Taylor), l'automatisation de la production, dont MARX parle à plusieurs reprises.

Au total, et dans la perspective de découvrir les enrichissements apportés au concept de division du travail, pour en dégager les déterminants théoriques et historiques, il faut retenir de MARX trois choses :

a) Une étude historique des diverses formes de la division du travail

Celle-ci met l'accent, d'une part sur la division manufacturière du travail et d'autre part sur le passage de la manufacture à la grande industrie.

b) Une analyse historique de la succession des formes de la division du travail

Cette succession qui ne peut être comprise en dehors de la succession de systèmes productifs fait apparaître :

— Une imbrication des formes successives de la division du travail, les formes anciennes n'étant pas indifférentes aux formes nouvelles et pouvant partiellement subsister pour un temps.

— Elle fait aussi apparaître des points de rupture ou de contradiction entre les formes de la division du travail et le système productif qui conduisent à de nouvelles formes. Ainsi l'apparition du capitalisme commercial fait peu à peu éclater l'organisation (sociale et technique) du travail industriel urbain. Le système des corporations dans sa division sociale (principe de limitation de chaque branche à une activité précise et *numerus clausus* dans chaque profession) comme dans sa division technique (répartition des travaux dans une profession et hiérarchie) limitait les possibilités d'expansion de la production marchande. Il se crée alors une rupture qui se traduit d'abord par le travail à domicile, ensuite par les manufactures.

c) Une théorie de la division du travail

Cette théorie repose sur les relations entre division sociale et division technique du travail et sur l'articulation des deux au mode de production.

La division du travail dans la société se développe à partir des différences physiologiques de ses membres pour aboutir au fur et à mesure que la population augmente, à la mise en rapport par l'échange, de productions différentes issues

d'un entourage naturel différent. Donc la division du travail à l'intérieur d'une société repose sur trois éléments qu'il faut bien distinguer :

— les conditions naturelles tant pour ce qui concerne les forces de travail (âge, sexe) que pour ce qui concerne les objets et les moyens de production (base matérielle de la production) ;

— les formes sociales (famille, famille élargie, clan, nation, etc...) et donc les règles de pouvoir et de comportement dans ces sociétés ;

— l'échange, qui chez MARX n'est pas à l'origine de la division du travail comme chez SMITH mais qui l'entretient jusqu'au point où il devient le dernier lien entre les sphères de production.

La division du travail en détail concerne la répartition des forces de travail au sein d'un même procès de travail, pour la production d'une valeur d'usage, d'un objet utile. Cette division en détail, MARX la nomme division manufacturière parce que c'est à cette époque qu'elle se développe véritablement et parce qu'elle est caractéristique de la naissance du mode de production capitaliste. Quant à l'origine de la division en détail du travail et à son développement, nous avons vu que MARX la fait remonter à la coopération. Mais il la fait aussi dépendre de l'état de la division sociale du travail (22).

— L'ARTICULATION ENTRE DIVISION SOCIALE ET DIVISION TECHNIQUE DU TRAVAIL

Tout d'abord, il n'y a pas une différence de degré, mais bien de nature entre les deux, ainsi en système de production marchande, puis capitaliste, chaque membre (collectif ou non) de la division sociale fournit une marchandise alors qu'au niveau de l'atelier c'est le produit collectif du travailleur qui devient marchandise. De ce point de vue les classifications élaborées par BUCHER ne recourent pas du tout celles de MARX (23). L'articulation tient en ce que chacune des deux divisions du travail agit sur le développement de l'autre. La division manufacturière entraîne la constitution de branches d'industrie, lesquelles à leur tour vont développer une division en détail. Mais surtout, chaque division du travail comporte un mode spécifique de répartition des forces de travail. Cette allocation est réglée dans la société par les lois de fonctionnement de cette société, s'il s'agit de la république de PLATON cette allocation est faite a priori, de même que pour les corporations urbaines du Moyen Age. Dans la société capitaliste, c'est la loi de la valeur qui règle a posteriori l'équilibre toujours instable entre les branches de production. A l'inverse dans l'atelier ce sont les impératifs techniques et marchands mais aussi les règles institutionnelles qui vont commander l'affectation des travailleurs aux différentes opérations productives. Ainsi le capitalisme va élaborer un plan a priori, raisonné scien-

(22) Karl MARX : *Le Capital*, livre 8, Éditions sociales, tome II, p. 43.

« La division manufacturière du travail ne prend racine que là où sa division sociale est déjà parvenue à un certain degré de développement, division que par contrecoup elle développe et multiplie. A mesure que se différencient les instruments de travail, leur fabrication va se divisant en différents métiers. »

(23) Cf. III^e partie de cet exposé.

tifiquement ou élaboré empiriquement à partir de son expérience, et déterminer les quantités proportionnelles de travail à affecter à chacune des opérations divisées.

Cette anarchie de la division sociale du travail en système capitaliste devait devenir planification sociale dans une économie socialiste et au despotisme des fabriques devait se substituer une division du travail réhumanisée.

Finalement chez MARX la division du travail n'est pas objet d'étude en soi, elle est bien le mode d'allocation des forces de travail dans un système productif déterminé par la combinaison des rapports sociaux de production et des forces productives. Son étude historique se limite pour l'essentiel à distinguer la coopération, la manufacture, la grande industrie et l'industrie automatisée.

III. L'ÉCOLE HISTORIQUE ALLEMANDE ET SES PERSPECTIVES

L'école historique allemande est née en réaction contre l'universalisme classique et contre la tendance à l'individualisme. ROSHER, HILDEBRAND et KNIES refusent l'isolement de la science économique et contestent la validité des lois universelles applicables à tout système économique. Les auteurs qui nous intéressent, Gustav von SCHMOLLER et Karl BUCHER appartiennent à la seconde génération de « la jeune école historique » qui naît en 1870 et s'oppose surtout aux marginalistes autrichiens sur quatre idées essentielles :

- Ils nient l'existence de lois naturelles en économie politique.
- Ils refusent la coupure entre sciences économiques (sciences des intérêts individuels) et sciences sociales (sciences des intérêts collectifs).
- Ils proposent contre la méthode déductive abstraite, une méthode inductive concrète qui permet d'une accumulation de matériaux de tirer des lois d'observation.
- Ils cherchent des lois de développement historique de l'activité économique.

Refusant l'hypothèse d'homogénéité de la force de travail, les « historistes » vont alors, non seulement faire une étude minutieuse de l'évolution de la division du travail, mais encore la considérer comme une des pièces fondamentales de tout « système économique ». Ainsi cette école présente pour nous un double intérêt :

- d'une part, les informations rassemblées sur l'histoire de la division du travail sont extrêmement riches et précieuses. Cette œuvre d'historien nous est indispensable autant pour comprendre les phénomènes antérieurs à la révolution industrielle que pour améliorer notre connaissance du passage du travail de manufacture à celui de la grande industrie et du machinisme (24) ;

(24) MARX, s'il étudie en détail la division du travail à l'époque manufacturière et sa transformation dans la grande industrie, passe très rapidement sur les modes antérieurs (cf. Karl MARX, *Le Capital*, livre I, section IV, Editions Sociales, tome II), quant à Adam SMITH il n'en dit pratiquement rien, au moins pour ce qui est du livre I de la *Richesse des Nations* (cf. A. SMITH, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Traductions de G. GARNIER, Paris, 1859).

— d'autre part, SCHMOLLER et BUCHER nous proposent une véritable théorie historique de la division du travail. Si un certain nombre de différences de doctrine sépare les deux auteurs, notamment quant au sens des liaisons à établir entre classes sociales et division du travail, on peut néanmoins faire converger leurs caractéristiques sur trois éléments importants :

— la division du travail n'est pas un processus linéaire comme le suppose A. SMITH ;

— on peut systématiser la notion de division du travail et notamment repérer et classer différents genres de division du travail ;

— à chaque système de production correspond un système de division du travail qui lui est fortement articulé.

Il faut néanmoins souligner que si l'étude de SCHMOLLER porte uniquement sur la division du travail, les études d'histoire et d'économie politique de BUCHER ont une prétention plus vaste puisque chez ce dernier, la division du travail est considérée comme une étape d'un ensemble plus général qui serait l'organisation du travail (25). De plus, et c'est son intérêt sur SCHMOLLER, BUCHER examine aussi et d'abord les stades du développement économique et les modes d'exploitation industrielle dans leur développement historique.

1. La conception de la division du travail chez les jeunes historistes

La division du travail est considérée comme un processus continu ; s'il est amené à se cristalliser dans des formes particulières chez SCHMOLLER (26), il est fondamentalement un processus d'adaptation réciproque entre les forces de travail et les activités humaines chez BUCHER (27). Mais si les historistes constatent avec Adam SMITH que les phénomènes de division du travail sont présents dans l'histoire économique et que la tendance générale est à la spécialisation progressive des emplois et des métiers, cette évolution n'est pas « naturelle » et la division du travail, loin d'être une « catégorie économique » (un phénomène élémentaire d'économie du travail), est alors une catégorie historique. Pour BUCHER, il existe des périodes sans et des périodes avec division du travail, de même que l'échange n'apparaît qu'à un moment donné de l'histoire. En outre

(25) Pour Karl BUCHER l'organisation économique du travail connaît trois modes différents dont chacun domine une époque historique :

A — L'union du travail (associant plusieurs travaux chez le même homme) ;

B — La communauté du travail (associant selon quatre formules plusieurs travailleurs) ;

C — La division du travail.

Cf. Karl BUCHER : *Etudes d'histoire et d'économie politique*, Bruxelles-Paris, 1901, p. 285, chap. VII.

(26) « Il faut que nous soyons mis à même de concevoir la division du travail comme un grand processus historico-social qui ne s'arrête jamais tout à fait, mais qui souvent pour des dizaines et des centaines d'années, s'incruste dans différentes formes, et qui dans chacune de ses parties est nécessairement le produit des traditions du passé » — Gustav von SCHMOLLER : « La division du travail étudiée du point de vue historique », *Revue d'Economie politique*, 1889, p. 569.

(27) « La division du travail n'est donc en fin de compte qu'un de ces processus d'adaptation qui jouent un si grand rôle dans l'histoire de l'évolution du monde animé : adaptation des occupations à la diversité des forces humaines, adaptation des forces de travail aux occupations, différenciation croissante des unes et des autres » — Karl BUCHER : *Etudes d'histoire et d'économie politique*, p. 266.

ce processus est continu et la séparation des métiers se fait progressivement. Des formes anciennes subsistent et coexistent avec des formes nouvelles qui évoluent par détachement progressif des métiers les uns des autres et par sectionnement des phases d'un processus de production. La division du travail, est alors en concordance presque parfaite avec l'état du système productif et du système social. Ainsi pour SCHMOLLER la division du travail qui a pour but de mieux satisfaire les besoins des hommes, se fait tout d'abord dans le temps, par répartition des tâches au cours de la journée de travail ou de l'année, elle se fait ensuite dans l'espace, entre les hommes. « Par division du travail spécial qui l'occupera toute sa vie, et le met au service des autres, qui entrelace dans sa vie les buts auxquels tendent les diverses classes de la population, qui le force à consentir à une alliance entre ses buts propres et ceux d'autrui, quelque éloignés qu'ils soient de lui » (28). Il s'ensuit que la division du travail « doit établir des liens moraux entre les divers membres qu'elle enlace de ses réseaux » (29). C'est donc un processus historique qui dépend des mœurs, du droit et de l'organisation sociale. Ce processus n'est ni absolument harmonique comme le disent les classiques, ni entièrement anarchique, c'est un « champ de bataille » mais aussi une « association de paix » visant un ordre moral plus élevé. La division du travail devient donc objet de la science sociale et même de la morale. Chez BUCHER nous trouvons l'idée plus précise de régulation entre les activités économiques et les forces de travail dans leurs qualités et leurs quantités. « Toute division du travail, dit-il, consiste en une adaptation du travail aux forces limitées de l'homme. Elle apparaît quand naît une disproportion qualitative entre le travail à faire et la capacité de travail de l'individu. La disproportion peut être aussi quantitative » (30), soit que le travail à faire ne suffise pas à occuper un seul homme, soit qu'il nécessite la coopération de plusieurs forces de travail.

Au total, la division du travail serait un processus continu mais non linéaire, d'adaptation des forces de travail disponibles aux systèmes productifs successifs, ceux-ci étant caractérisés non seulement par les techniques de production utilisées, mais surtout par les modes d'organisation sociale, les rapports sociaux et la répartition de la richesse. Enfin et de manière assez logique avec ce qui précède, la division du travail évolue progressivement (et non par crise ou par évolution) sous la pression de multiples éléments qui se transforment et qui la transforment. La fonction sociale de la division du travail ou plus simplement son utilité est donc double : elle favorise l'augmentation de la puissance productive du travail en même temps qu'elle assure la cohérence du système social.

Pour comprendre comment ce processus existe et évolue on est donc conduit à rechercher ce qui en est à l'origine et quels sont les facteurs décisifs de sa transformation.

(28) Gustav von SCHMOLLER, p. 229, art. cité.

On notera que la conception de SCHMOLLER est très voisine de celle de DURKHEIM quant à la solidarité organique qu'engendrerait la division du travail (cf. Emile DURKHEIM, *De la division du travail social*, P.U.F., Paris, 1973, 416 p.). A l'opposé BUCHER a une conception plus marxiste de la division du travail (le rôle du capital y est déterminant comme on le verra).

(29) Gustav von SCHMOLLER, art. cité.

(30) Karl BUCHER, p. 220, op. cit.

2. Les origines et les stades de la division du travail

Pour BUCHER, comme pour SCHMOLLER, l'origine de la division du travail est la famille, le ménage fermé. A l'origine seule existait la division de l'activité entre les âges, elle n'apparaît entre les sexes que lorsque la famille sort d'un état strictement primitif. A l'origine les hommes font la guerre et s'occupent de la chasse, les femmes ont à leur charge les travaux domestiques. Mais si la force physique spécialise les hommes dans les travaux et les occupations les plus dures et dangereuses, l'attachement naturel des femmes au foyer (maternité, allaitement) les maintient dans les travaux de nourriture et d'entretien. Les différences physiologiques ne sont pas les seules à jouer un rôle dans les origines de la division du travail, les circonstances naturelles et notamment les caractéristiques physiques et géographiques du territoire d'installation vont permettre à certaines familles ou communautés de se spécialiser dans certains métiers ou arts. Encore à ce stade, faudra-t-il que l'échange ait fait son apparition.

Examinons comment se développe la division du travail au cours des stades économiques successifs : BUCHER distingue cinq systèmes d'exploitation industrielle qu'il va articuler à ses trois « systèmes économiques », de telle sorte que s'établisse une correspondance organique entre « un mode d'exploitation industrielle » et « l'ordre de production de son temps ». On peut présenter schématiquement cette correspondance dans le tableau de la page suivante.

a) **L'industrie domestique** est un mode de production industrielle qui transforme à l'intérieur de la maison et pour son usage propre, les matières premières qu'elle même a fournies. Dans un tel système l'échange n'existe pas, ni la circulation des biens, ni même le capital. La production se règle donc sur l'étendue des besoins, et l'élargissement de la famille par l'appropriation d'esclaves et de serfs permet d'introduire une division du travail plus avancée sans pour autant passer à une économie d'échange. L'apparition de l'esclavage dans une telle économie, donc de forces de travail disponibles supplémentaires, correspond vraisemblablement à un besoin, à un manque de forces de travail pour la production domestique et guerrière. En effet SCHMOLLER fait remarquer qu'avant l'esclavage l'individu n'est protégé qu'au sein de la tribu. Isolé, il est tué. Ce n'est que lorsqu'au lieu de tuer l'étranger on le fait travailler comme esclave, que va apparaître une nouvelle division du travail et un allègement du travail domestique des femmes. Se développe alors une division en spécialités, fondée sur la plus ou moins grande habileté des races dans tel ou tel art. Les esclaves viennent en effet de régions diverses elles-mêmes dotées de ressources naturelles différentes, les habiletés ne sont donc pas les mêmes et la division du travail connaît sa première modalité : la formation des professions (31).

(31) Karl BUCHER distingue cinq modalités de la division du travail qui apparaissent successivement :
— la formation des professions,
— la spécialisation,
— le sectionnement de la production,
— la décomposition du travail,
— le déplacement du travail.

Mode d'exploitation industrielle	Définition sommaire	Systèmes économiques successifs	Formes dominantes de division du travail	Domination principale	Statut de la force de travail
Industrie domestique	Production en vue de la famille	Economie fermée	Formation des professions	Propriétaire foncier	Esclavage
Travail loué	Production pour une clientèle sur commande et avec une matière première fournie par le client	Transition	Sectionnement	Propriétaire	Travailleur loué
Métier	Production pour une clientèle	Economie urbaine	Spécialisation		Artisanat
Travail à domicile	Production de marchandise sur un modèle décentralisé	Transition	Sectionnement	Entrepreneur marchand (marchand, manufact.)	Ouvrier à domicile
Fabrique	Production de marchandises sur un mode centralisé	Economie nationale	Décomposition du travail Déplacement du travail	Entrepreneur capitaliste	Ouvrier salariat

Avec la constitution de l'économie domestique fermée et l'esclavage naît aussi la division entre exécution et direction du travail. SCHMOLLER s'est un peu attardé sur cette séparation et il note l'importance de l'esclavage dans le processus de division du travail. « L'existence économiquement parlant du prêtre et du chevalier n'est possible, dit-il, que s'ils ont des paysans qui travaillent pour eux ; de même les commencements de l'industrie, des grandes entreprises, le commerce en grand, nécessitent, vu le bas niveau intellectuel et moral, le peu d'éducation sociale, le sens industriel encore rudimentaire des classes inférieures, l'absence de systèmes quant aux salaires, — nécessitent disons-nous, sinon l'existence d'esclaves, du moins celle d'affranchis dépendants, ou d'autres formes de travailleurs à moitié libres » (32).

C'est bien la division entre travail productif, travail improductif qui va fonder ensuite les distinctions entre exécution et conception, manuel et intellectuel. Une classe produit un surplus qui permettra d'entretenir celle qui assure les fonctions improductives. Mais est-ce, comme SCHMOLLER le pense, la division du travail qui crée ces classes ou bien l'existence de ces classes qui fonde la division du travail et son développement ? A cet égard, BUCHER conteste violemment les idées de SCHMOLLER et fonde son argumentation sur la différenciation des fortunes. Pour lui ce n'est pas la division du travail qui est à l'origine des castes, des aristocraties de prêtres, de guerriers ou de commerçants, mais c'est bien plutôt la différenciation des fortunes et des revenus qui est la cause de la division du travail. En effet, l'organisation des classes sociales est fondée sur l'inégalité de la répartition de la propriété foncière. Ce sont les serfs non possédants qui apprennent un métier et deviennent les artisans après avoir été des travailleurs loués. « Le mode d'exploitation industrielle doit s'adapter à la pauvreté de ces gens [les serfs de la cour domaniale] : c'est un pur travail loué où le travailleur reçoit la matière première de celui qui fait la commande » (33). Le métier par la suite n'exige qu'un petit capital d'exploitation et si par hasard un métier étendait son domaine de production et donc devait élargir son capital d'exploitation alors il se produisait une division du travail entre professions (spécialisation des métiers) de telle sorte que chaque métier conserve une base capitaliste restreinte. A cette époque, il ne s'est donc pas formé d'exploitation industrielle en grand avec division du travail de type manufacturier. De même BUCHER ajoute : « la classe commerçante au Moyen-Age sort de la classe des propriétaires fonciers urbains devenus possesseurs d'un capital mobilier par suite de l'introduction de prêts sur les maisons et d'achat de rentes. Cette classe des rentiers et des grands commerçants urbains donne naissance depuis le XVII^e siècle à la classe actuelle des fabricants » (34). Ce sont eux qui font surgir deux nouveaux modes de division du travail (décomposition du travail et déplacement du travail).

(32) Gustav von SCHMÖLLER, p. 579, art. cité.

(33) Karl BOUCHER, p. 301, op. cit.

(34) Karl BOUCHER, *ibid.*, p. 302. SCHMÖLLER ne conteste pas le fait que l'ouvrier du XIX^e siècle est l'héritier du serf et de l'esclave et que l'entrepreneur est l'héritier du propriétaire foncier, mais cet héritage est chez lui un produit de la division du travail, une transmission d'habileté et non de fortune.

b) Le travail loué

Dans ce système d'exploitation industrielle l'ouvrier habile s'arrache du lieu qui l'attachait à la propriété foncière, et « fort de son habileté technique il se crée une existence qui peu à peu se rend indépendante de la possession du sol » (35). Il travaille une matière première fournie par le consommateur du produit, dans sa propre maison ou dans celle du consommateur lui-même.

Mais comment passe-t-on de l'esclavage au travail loué ? Et quelle nouvelle division du travail correspond à ce type d'exploitation industrielle ? Il est clair que c'est le développement de l'échange des produits (originaires des seuls surplus) entre les divers domaines qui permet l'apparition de travailleurs loués produisant pour la ville ou pour un domaine. Il est aussi admis que ce sont les professions antérieurement constituées (esclaves, serfs) qui forment la base des spécialités des travailleurs loués. Mais il semble que l'esclavage, moyen de se procurer une force de travail utile et productive, disparaîtra le jour où il deviendra une contrainte au développement des forces productives du domaine. Cette contrainte, c'est tout d'abord la nécessité pour le maître du domaine de planifier entièrement toute sa production, de diriger et de coordonner le travail de nombreuses professions spécialisées. Cette contrainte, c'est aussi de faire face aux « revendications » croissantes des esclaves et même de s'en procurer. Tous ces facteurs et notamment la difficulté à recruter de la main-d'œuvre expliquent qu'il faille « adoucir » la condition des travailleurs (36) selon l'expression de SCHMOLLER. Mais il y a plus, le morcellement des propriétés est tel qu'elles ne suffisent plus à faire vivre une famille élargie. L'échange de produit se développe donc et « une partie des paysans s'adonne à une branche particulière de l'industrie domestique et produit pour le marché » (37). Si cette pression que la densité progressive de la population exerce dans les campagnes touche moins les grandes maisons, par contre elle va pousser au développement rapide de la division du travail dans les villes où le travail loué va donner naissance au métier.

c) Le métier

« Le métier est un phénomène spécialement urbain » (38). Il consiste en la production pour une clientèle, sur commande ou pour le marché ; le « prix fait » comprend non seulement le travail de l'artisan, mais aussi la matière première dont il est propriétaire. Dans ce système les outils, l'atelier, les matières pre-

(35) Karl BOCHER, p. 219, op. cité.

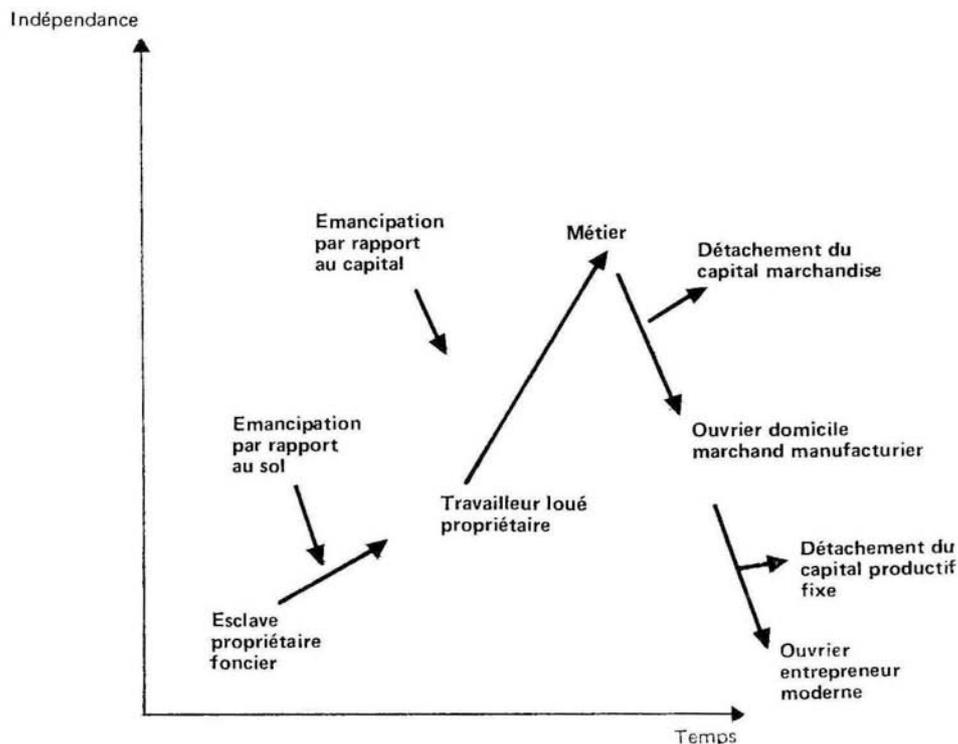
(36) Cf. Paul MANTOUX : *La révolution industrielle au XVIII^e siècle*, Edition Genin, Paris, 1959, pp. 55 et 56. « Le servage lorsqu'il fut aboli en France par l'Assemblée Constituante venait à peine de disparaître de la Grande-Bretagne. Les ouvriers des mines de houilles et des salines écossaises étaient restés, jusqu'en 1775, des serfs au sens le plus complet du mot. Attachés pour toute la durée de leur vie au sol des mines et des salines, ils pouvaient être vendus avec elles. (...) La loi qui mit fin à cette survivance d'un passé barbare n'eut son plein effet que dans les dernières années du XVIII^e siècle. » Et l'auteur ajoute en note un extrait de l'exposé des motifs de l'acte qui abolit ce servage. Il fait remarquer à juste titre que les considérations humanitaires n'y tiennent qu'une place secondaire : « il s'agissait surtout, semble-t-il, d'assurer le recrutement des ouvriers » que l'on ne parvenait plus à trouver en Ecosse en nombre suffisant.

(37) Karl BOCHER, *ibid.*, p. 128.

(38) Karl BOCHER, *ibid.*, p. 138.

nières et le produit appartiennent au travailleur, c'est le stade historique où l'indépendance du travailleur est la plus grande. BUCHER analyse en effet la condition de ce dernier au cours des stades de l'évolution économique comme une fonction de dépendance à l'égard du capital. « Quatre étapes de développement le font passer de la dépendance de la cour domaniale à celle de la fabrique » (39). **L'esclave** s'émancipe de son attachement forcé au sol et, propriétaire de ses seuls outils et de son habileté, il devient **travailleur loué** encore attaché au propriétaire foncier puisqu'il ne possède pas la matière première ni même parfois les bâtiments d'exploitation. **L'artisan** possède non seulement les outils mais aussi la matière première travaillée et le produit. Le métier devient indépendant du capital ou plus précisément le capital appartient à l'artisan. Mais bientôt le travailleur à domicile ne possède plus ni le produit ni même le capital mort circulant. Il conserve la propriété du capital fixe productif mais la dépendance à l'égard du marchand manufacturier va encore s'accroître face à l'entrepreneur de fabrique qui aura récupéré le capital productif fixe. On a alors affaire au dernier stade : **l'ouvrier** de fabrique.

Cette évolution de « l'indépendance du travailleur à l'égard de la propriété d'autrui » peut être représentée selon le schéma suivant :



(39) Karl BUCHER, p. 145, op. cit.

Si la formation des professions était la forme dominante de la division du travail dans les deux premiers systèmes esclavage et travail loué, l'époque du métier est dominée par ce que BUCHER appelle la spécialisation. La division selon les professions constitue alors la base de la division du travail. La formation des professions et la spécialisation sont toutes les deux « des phénomènes d'évolution économique amenés par des actes de la volonté humaine où un service économique qui incombait jusqu'alors à une seule personne est reporté sur plusieurs de façon qu'à l'avenir, chacune d'elles accomplisse une partie différente de l'ouvrage qui jusqu'alors constituait un tout » (40).

La constitution des professions s'est donc réalisée par détachement progressif de certaines activités d'une « économie » en une économie « autonome ». Cette autonomisation de la production peut concerner un processus de production complet (de la matière première au produit, menuisier par exemple) ou une section de la production (tissage par exemple). BUCHER ne nous explique pas sous quelles forces principales se font ces détachements. On est ramené à considérer que des impératifs techniques et l'élargissement des marchés sont les facteurs essentiels de cette dynamique.

La spécialisation qui caractérise l'époque du métier consiste, sur un même procédé de production, dans le détachement et l'autonomisation de la fabrication de produits distincts : ainsi le travail du cuir donne naissance au corroyeur, au cordonnier, au sellier, au harnacheur, etc... Cette spécialisation se fait là encore « peu à peu » au gré des marchés, mais elle sera plus ou moins institutionnalisée par le système des corporations.

Le mode d'exploitation industrielle du métier est donc fortement articulé à l'économie urbaine, la spécialisation est le mode de division du travail qui y domine mais elle se fait sur la base des professions qui se sont formées antérieurement et elle associe un troisième mode de division du travail qui est le sectionnement de la production.

d) **Le travail à domicile** succède au métier artisanal. Ce dernier n'est « qu'un phénomène qui apparaît dans le cours de l'histoire et dont la naissance, l'existence, et le développement dépendent de conditions économiques déterminées » (41). Avec le travail à domicile, « le chef d'exploitation est un entrepreneur marchand qui, en dehors de ses propres ateliers, occupe dans leurs maisons un grand nombre d'ouvriers. Ces ouvriers sont d'anciens artisans qui, au lieu de produire pour un grand nombre de consommateurs produisent pour un seul marchand, ou bien ce sont d'anciens ouvriers salariés [BUCHER fait ici allusion au travail loué] qui ne reçoivent plus du **consommateur** mais du **marchand** la matière première qu'ils sont chargés de travailler » (42).

(40) Karl BOCHER, p. 256, op. cit.

(41) Karl BOCHER, *ibid.*, p. 117.

(42) Karl BOCHER, *ibid.*, p. 139.

Le capital commercial se rend donc maître de l'écoulement des produits, le processus de production reste dans les mains du travailleur à domicile. Mais en même temps la production se sectionne de plus en plus.

SCHMOLLER fait remarquer que la division du travail dans le système des métiers était d'autant plus poussée entre les différents artisans que les produits étaient différents et les outils adaptés à chaque fabrication. Mais il n'y avait que peu de sectionnement de la production entre différents ateliers. Le travail industriel domestique n'apparaît que plus tard et se développe à la campagne. Certaines opérations concernant les produits les plus simples de la filature, du tissage, de la menuiserie, de la poterie et de la métallurgie se détachent des artisans des villes pour se localiser à la campagne où les revenus agricoles sont tels qu'ils exigent un complément de ressources (43).

Le système du travail à domicile subsistera longtemps à côté du système de fabrique. BUCHER fait remarquer qu'en l'absence de progrès techniques décisifs ce système présente des avantages considérables pour le marchand. A tout moment celui-ci peut en effet « cesser d'occuper ses ouvriers sans courir le risque d'entamer son capital », au contraire le fabricant doit continuer à produire parce qu'il perdrait l'intérêt, et verrait diminuer son capital fixe. Le fabricant perdrait aussi ses ouvriers qualifiés (44).

BUCHER a longuement étudié l'évolution du métier dont il distingue cinq modes de disparition, et cette liste permet de montrer que le travail à domicile n'a constitué un mode de division du travail que dans certaines branches de la production. Pour lui si le métier a disparu, c'est moins à cause de nécessités techniques de la production qu'en raison de l'« état des besoins tel qu'il se manifeste dans l'économie nationale » (45). En effet, il existait bien aux XVI^e et XVII^e siècles en même temps que les métiers, des manufactures et des fabriques mais elles n'étaient pas en concurrence avec l'artisanat dominant, elles produisaient des marchandises qui n'étaient pas produites par les métiers. C'est la production de masse qui va faire disparaître ceux-ci selon cinq modalités différentes :

— Rarement le métier fait place directement à la production de fabrique, c'est tout de même le cas pour le tissage, la fabrication des montres, des brosses, des clous...

— Le métier voit réduire l'étendue de sa production soit par groupement dans un atelier de plusieurs métiers (coopération simple), soit par récupération de la fabrication de certains articles par la fabrique elle-même ou par le travail à domicile, soit encore que certaines phases du processus de production et

(43) Gustav von SCHMÖLLER, p. 597 et suiv., art. cité.

(44) Cf. Karl BOCHER, p. 143, op. cit. S'il est vrai que le système du travail à domicile présente l'énorme avantage pour le capitaliste de reporter sur le travailleur indépendant la charge du capital fixe, il faut aussi noter qu'au XVIII^e siècle bon nombre d'entre eux étaient endettés et ne possédaient plus réellement leurs moyens de production (cf. MANTOUX : La révolution industrielle au XVIII^e siècle). Ceci explique sans doute que le système des fabriques ait finalement prévalu puisqu'un des avantages du système antérieur avait disparu.

(45) Karl BOCHER, *ibid.*, p. 161.

notamment les premières soient récupérées par les fabriques (métallurgie, tannerie).

— Le travail d'un artisan peut être intégré dans une fabrique (la tonnellerie dans une brasserie par exemple).

— Les besoins que le métier satisfait disparaissent.

— Le métier entre dans la complète dépendance du commerce et l'artisan devient un simple travailleur en chambre ; possédant l'outillage au départ il peut s'endetter tellement qu'il n'a plus que sa force de travail à vendre.

e) Le système du travail de fabrique.

C'est le système dominant qui correspond à l'économie nationale. « Si avec l'industrie à domicile le capital ne s'est rendu maître que de l'écoulement des produits, avec la fabrique il s'empare de tout le processus de la production » (46). En effet dans la fabrique l'intermédiaire rassemble sous l'autorité de son capital un grand nombre de forces de travail isolées, il organise le processus de la production. « Le secret de sa force comme mode de production réside donc dans l'emploi bien approprié des forces de travail » (47). La forme dominante de la division du travail dans la fabrique ce sera la **décomposition du travail** qu'Adam SMITH illustre avec l'exemple bien connu de la fabrique d'épingles. « Ce n'est pas la machine qui dans la fabrique joue le rôle essentiel ; c'est la décomposition du travail qui, décomposant en mouvements simples l'exécution d'un travail, a favorisé et multiplié à l'infini l'emploi de la machine » (48). Mais en même temps une autre forme de division du travail se développe, c'est le **déplacement du travail** qui peut se faire dans le temps : après l'introduction d'une machine ou d'un procédé nouveau les emplois ne sont plus les mêmes, certains disparaissent, d'autres apparaissent, mais qui peut aussi se faire dans l'espace social. De nouvelles branches de la production se développent et particulièrement la fabrication des moyens de production. Cela rejoint tout à fait les remarques de SCHMOLLER lorsqu'il souligne que la révolution industrielle n'a pas seulement développé la division du travail au sein de la manufacture ou de la fabrique mais que « la séparation des affaires et des entreprises en spécialités toujours plus diverses a aussi fait de grands progrès, plus grands que jamais » (49).

3. Les facteurs déterminants de l'évolution de la division du travail

Deux théories de la division du travail sont finalement présentes dans l'école historique allemande, l'une plus sensible chez SCHMOLLER tend à expliquer l'évolution historique de la division du travail par une accumulation de phénomènes qui poussent toujours à la division des tâches. Selon cette conception,

(46) Karl BOCHER, p. 140, op. cit.

(47) Ibid., p. 141.

(48) Ibid., p. 142.

(49) Gustav von SCHMOLLER, p. 599, art. cité.

la pression démographique, l'état des techniques, l'étendue du marché seraient en fin de compte trois variables croissantes au long des siècles qui se composeraient pour diviser toujours plus le travail. Ainsi posée, la division du travail serait un phénomène purement anarchique et aléatoire, aussi SCHMOLLER ordonne son système, le rend cohérent en faisant appel à la notion de société. « C'est toujours un double facteur qui donne lieu à la division du travail : différences et d'autre part communauté d'individus se trouvant en un certain rapport entre eux » (50). C'est donc le rapport social dominant qui va déterminer la forme prise par la division du travail compte tenu de l'état démographique et technique de la société. La division du travail est ainsi commandée au cours de l'histoire par trois états successifs des rapports sociaux.

L'union économique naturelle est fondée sur la contrainte qui s'impose aux individus, que cette contrainte soit le fait du lien du sang ou de la force. C'est cette force et l'autorité qui en découle qui vont permettre de répartir le travail entre les membres de l'union.

Ensuite vient une forme de la division du travail fondée sur une **aristocratie dotée de terre et d'esclaves** et des employés et artisans rétribués par les produits naturels. C'est donc la propriété foncière qui est le rapport social dominant. Un renversement se produit alors que l'argent et l'échange se développent, la division du travail dans la société absorbe et fait disparaître entièrement celle qui régnait dans la famille. La division du travail peut alors se développer à l'extrême et elle est fonction de l'étendue du marché et de la densité de la population à condition que les progrès techniques et des capitaux existent pour la soutenir et la développer. On retrouve ici purement et simplement les thèses d'Adam SMITH : le déterminant économique unique de la division du travail c'est le marché.

La conception de BUCHER nous paraît plus riche d'enseignements : sans nier au stade du capitalisme le rôle joué par le marché, il fait dépendre la division du travail du capital, celui-ci étant pris comme un rapport social (rapport de propriété) et aussi comme une quantité économique.

Le déterminant essentiel de toute division du travail chez BUCHER c'est « l'instinct économique » des hommes qui les pousse à économiser le travail et à ajuster leurs forces de travail aux nécessités de la production. Le principe d'économie du travail remplace donc ici l'instinct à l'échange d'A. SMITH, mais surtout cette économie de force de travail va prendre des formes différentes selon que le détenteur du capital est le propriétaire foncier, le commerçant ou le manufacturier. Ainsi, « entre les mains [des entrepreneurs] la division du travail se transforme complètement » dira BUCHER. On passera du sectionnement de la production à la décomposition du travail et au déplacement du travail. « La décomposition du travail suppose une classe ouvrière dépendante de façon permanente... son champ d'action est la grande exploitation de la fabrique et de l'industrie à domicile ». C'est bien la nécessité pour le capitaliste de réduire les

(50) Gustav von SCHMÖLLER, p. 235, art. cit.

frais de la production, et de répondre à la concentration des besoins par la production en grand qui va le pousser à organiser la division du travail. Par contre, le maître du domaine qui faisait travailler son esclave organisait une division du travail qui pouvait être, elle aussi, très poussée, mais qui n'obéissait pas du tout aux mêmes principes. Le maître est obligé de définir précisément chaque tâche et de les confier à des spécialistes qui lui rendent compte de leur travail mais « les formes les plus anciennes de la division du travail ont une tendance à réduire au strict nécessaire le nombre des relations d'échange auxquelles elles donnent lieu » (51). C'est le consommateur lui-même qui coordonne les opérations de la production, fournit la matière première et reçoit le produit. SCHMOLLER faisait de l'apparition de la monnaie et de l'échange une étape essentielle de l'évolution de la division du travail. Pour BUCHER c'est plutôt la naissance du capital foncier puis du capital commercial, enfin du capital industriel qui seraient déterminants, à la fois parce que ce sont eux qui successivement organisent le procès de production, mais aussi parce que chaque fois ils créent des branches nouvelles de la production de biens (outils, machines, etc...) et de services (transport, banques, assurances, etc...) et transforment la division sociale du travail.

Mais finalement ni SCHMOLLER ni BUCHER ne mettent en doute l'affirmation de SMITH selon laquelle la division du travail augmente la puissance productive de la force de travail ce que contestent radicalement un certain nombre d'auteurs contemporains.

IV. QUELQUES THESES RECENTES SUR LA DIVISION DU TRAVAIL

1. La critique de la division capitaliste du travail

Dans le recueil de textes choisis et présentés par André GORZ sous le titre : « Critique de la division du travail », celui-ci défend la thèse selon laquelle la division du travail n'aurait pas pour fonction d'élever la productivité des forces de travail mais de reproduire les rapports de domination du capital sur le travail, cette domination se faisant sous la contrainte « directe ou feutrée ». Le capitalisme ne peut donc qu'engendrer le despotisme d'usine et l'organisation hiérarchique du travail, le capitaliste divise pour régner, pour maintenir son pouvoir : « la parcellisation et la spécialisation des tâches, la scission du travail intellectuel et manuel, la monopolisation de la science par des élites, le gigantisme des installations et la centralisation des pouvoirs qui en découle — rien

(51) Karl BOCHER, p. 276, op. cit.

de tout cela n'est nécessaire à une production efficace. Cela est nécessaire en revanche, à la perpétuation de la domination du capital » (52).

C'est incontestablement Stephen MARGLIN qui s'est attaché à faire une démonstration aussi rigoureuse que possible de cette thèse, en examinant l'émergence de la division manufacturière du travail (53). Or nous savons que cette période a joué un rôle déterminant sur les formes capitalistes de la division du travail. Ainsi pour MARX c'est bien la division manufacturière, donc antérieure au système de fabrique, qui forme la base historique de la division capitaliste du travail et c'est elle qui permet l'avènement du machinisme lequel la développera par la suite et l'amplifiera. Il nous paraît donc essentiel de comprendre comment et pourquoi s'est développée la division du travail à cette époque pour analyser aujourd'hui comment et par quoi elle est déterminée.

L'auteur se pose au départ deux questions : « L'organisation du travail est-elle déterminée par la technologie ou la société ? L'autorité hiérarchique est-elle réellement nécessaire pour obtenir des niveaux de production élevés ? » (54). Ne pouvant faire la contre-expérience du développement historique du capitalisme et ne pouvant donc comparer, toutes choses égales par ailleurs, l'efficacité respective d'une organisation hiérarchique et d'une organisation non hiérarchique du travail, MARGLIN va alors explorer l'histoire du développement capitaliste pour chercher à comprendre « comment est né le rapport hiérarchique ouvrier-patron qui caractérise la production capitaliste ? Et quelle fonction sociale la hiérarchie capitaliste remplit-elle ? » (55). En étudiant l'organisation du tâcheronnat et celle de la fabrique, MARGLIN va alors montrer que « l'organisation hiérarchique du travail n'a pas pour fonction sociale l'efficacité technique mais l'accumulation » (56). Il y a une ambiguïté importante dans cette problématique et nous verrons que loin d'être levée par la suite, elle subsistera jusque dans les conclusions : l'auteur ne fait pas la différence entre le mouvement de dépossession des travailleurs de leurs moyens de production au cours de la naissance du capitalisme et le mouvement de transformation de l'organisation du travail. Autrement dit, chez MARGLIN le « rapport hiérarchie ouvrier-patron » est en réalité la confusion de deux rapports à notre avis bien distincts quoique interdépendants. Il y a tout d'abord le rapport social constitué par le capital dans lequel le patron, propriétaire des moyens de production, achète au salarié sa force de travail, il y a ensuite la fonction de direction du procès de travail. Cette fonction de direction appartient au capitaliste en vertu même de l'existence du premier rapport mais elle ne se confond pas avec lui. MARX avait pris soin de bien distinguer dans le système capitaliste le dédoublement de la fonction de direction. C'est chez PALLOIX que nous trouvons, à notre

(52) André GORZ, Préface, in *Critique de la division du travail*, Le Seuil, Paris, 1973, p. 11.

(53) « La division capitaliste du travail, telle qu'elle s'est développée dans le « putting out system », appliquait en somme le principe sur lequel les puissances impériales ont de tout temps assis leur domination : diviser pour régner ». Stephen MARGLIN, Origines et fonction de la parcellisation, in *Critique de la division du travail*, p. 53.

(54) Stephen MARGLIN, p. 43, art. cité.

(55) Ibid., p. 44.

(56) Ibid., p. 45.

sens, la présentation la plus simple et claire de ces deux éléments. « Il ne peut, dit-il, y avoir d'évolution historique du procès de travail que comme processus **lié** — d'une part, à l'évolution du système productif (ou mode d'organisation de la production) et du mouvement du capital (mouvement d'accumulation et mouvement de valorisation du capital) — et d'autre part, à la montée des formes de la division du travail, tant au sein du collectif des travailleurs (travail complexe/travail simple, division du travail par type d'activité...) qu'au sein des rapports sociaux (travail intellectuel/travail manuel...) (57).

Faute de distinguer procès de travail et procès de production, MARGLIN produit une thèse qui nous paraît erronée. Ainsi l'auteur écrit au début de son article : « nous nous demanderons pourquoi au cours du développement capitaliste le producteur direct a perdu le contrôle de la production » (58). S'agit-il dès lors de faire l'histoire du transfert de la propriété des moyens de production des travailleurs aux capitalistes ou de se borner à l'étude de la division du travail ? Ou encore d'étudier la seule division hiérarchique du travail ?

Etudiant l'origine de la division du travail, MARGLIN constate que « les capitalistes n'ont pas inventé la hiérarchie, ni l'organisation hiérarchique de la production ». Il compare alors les hiérarchies capitalistes et pré-capitalistes et les oppose dans trois de leurs caractéristiques.

Hiérarchie capitaliste	Hiérarchie pré-capitaliste
— Distinction entre capitaliste et producteur	— Au sommet (maître), comme à la base (apprenti) se trouve un producteur
— Hiérarchie pyramidale	— Hiérarchie linéaire (l'apprenti devient compagnon puis maître)
— L'ouvrier vend son travail	— L'artisan vend son produit

« Pas plus que la hiérarchie, la division du travail n'est née avec le capitalisme » (59) et ceci vaut aussi bien pour la division sociale du travail, caractéristique de toutes les sociétés complexes que pour la division technique puisque la production de certains produits (le drap par exemple) était déjà divisée en tâches spécialisées. Pourquoi alors la division du travail de type capitaliste a-t-elle pris le pas sur la division du travail de type corporatif ? En fait MARGLIN répond aussitôt à cette question. Dans la division capitaliste du travail « la tâche du travailleur devint si spécialisée et parcellaire qu'il n'avait pratiquement plus de produit à vendre et devait par conséquent s'en remettre au capitaliste pour combiner son travail avec le travail d'autres ouvriers et faire

(57) Christian PALLOIX : *Le procès de travail, du fordisme au néofordisme*. IREP, Grenoble, juillet 1975, pp. 1 et 2.

(58) Stephen MARGLIN, p. 44, art. cité.

(59) Ibid., p. 48.

du tout un produit marchand » (60). Autrement dit, l'histoire se serait passée de la manière suivante : des travailleurs libres « peu à peu » se spécialisent, et cette spécialisation est tellement poussée qu'un jour ils sont obligés d'avoir recours à un capitaliste qui les rassemble pour combiner leurs travaux de telle sorte qu'il obtienne une marchandise.

Arrêtons là le raisonnement de MARGLIN pour présenter quelques remarques.

1. S'agissant de la hiérarchie, l'auteur la considère comme constituée de trois caractéristiques, or la troisième (l'ouvrier vend son travail, l'artisan son produit) nous paraît relever non pas de la hiérarchie, mais des rapports de production. Nous ne contestons pas du tout le fait qu'une différence essentielle entre les systèmes de production capitalistes et pré-capitalistes soit précisément celle-ci. Le point contestable est de faire de cet élément du **système de production** une caractéristique de la **hiérarchie capitaliste**. En réalité l'auteur mélange les deux. A l'inverse ce qui paraît caractériser assez correctement la hiérarchie qui prévaut dans chaque système de travail c'est bien la forme pyramidale d'une part et linéaire d'autre part.

2. S'agissant de la division technique du travail, si elle existait comme le dit MARGLIN, dans le système corporatif, il faut alors admettre qu'il y avait déjà des artisans ou des commerçants maîtres du produit fini et des spécialistes maîtres et contrôlant une tâche propre, une phase de la production seulement. Dès lors la stricte correspondance métier-produit n'existait que pour certains maîtres-artisans et tout un ensemble de producteurs ne ressortaient pas du modèle proposé. Marc HEES fait à juste titre remarquer que le terme de « métier » recouvre en réalité trois notions distinctes. S'il est « l'une des expressions les plus achevées de la spécialisation professionnelle »... le métier sert à désigner tantôt une habileté professionnelle, tantôt une activité professionnelle, tantôt encore, l'organisation qui regroupe les personnes exerçant une même activité : la corporation ou le métier » (61). Il est absolument clair que le « modèle » pré-capitaliste de la division du travail repose sur l'existence et la cohérence du métier à la fois spécialisation et habileté professionnelle et organisation sociale de la production. Mais les historiens ont aussi établi de façon claire que ce « modèle » était loin d'être partout en vigueur avant la révolution industrielle et qu'il avait déjà subi des altérations non négligeables. Mais, et c'est à notre avis le point historique faible de la thèse de MARGLIN, ces altérations ne peuvent se comprendre sans faire intervenir dès le Moyen Age le rôle croissant du capital commercial et financier.

3. Notre dernière remarque est alors directement liée à la précédente. L'histoire ne s'est pas passée comme le laisse entendre MARGLIN. La division du travail ne précède pas la combinaison de travaux parcellaires pour former le système des manufactures dirigées par le capitaliste. Les auteurs que nous

(60) Stephen MARGLIN, p. 48, art. cité.

(61) Marc HEES : Système de travail et principe de qualification. Annales des Sciences Economiques appliquées de l'Université Catholique de Louvain, n° 1, 1973-1974 reproduit dans **Problèmes Economiques**. La Documentation Française, n° 1371, du 8 mai 1974, p. 20.

avons étudiés précédemment montrent tous que la coopération des forces de travail entre elles est généralement antérieure au mouvement de spécialisation ou pour le moins qu'elle l'accompagne (SMITH, Ecole Historique Allemande, MARX). Se refusant à dissocier les deux sphères du procès du travail, l'accumulation du capital et la division du travail, MARGLIN est conduit à mal poser son problème et à fournir une réponse historiquement et théoriquement fautive.

On peut en effet se demander pour quelle raison les travailleurs du système pré-capitaliste se sont spécialisés au point qu'ils en sont arrivés à ne plus fabriquer et donc vendre un produit ? Est-ce en raison de l'efficacité productive de la spécialisation, ou est-ce en raison de l'apparition des commerçants et du capital commercial ? Mais à suivre MARGLIN on se demande aussi comment il se fait que les capitalistes se soient trouvés là au bon moment pour regrouper sous leur autorité des travaux divisés ? Là encore on est obligé de constater que c'est bien le capital qui a été amené à diviser le travail après s'être emparé du produit puis des moyens de production. S'il en avait été autrement pourquoi les artisans n'auraient-ils pas été à même de se regrouper en coopératives pour faire échec au capitaliste ?

Quoi qu'il en soit, si la division capitaliste du travail s'est imposée, est-ce en raison de son efficacité ou en raison du principe : diviser pour régner ? MARGLIN oppose la thèse d'Adam SMITH à la sienne. Or SMITH raisonne le plus souvent sur une ferme ou une manufacture capitaliste dans laquelle le processus de coopération/division du travail est déjà accompli, et s'il glorifie le « modèle » de la division du travail, s'il défend la thèse selon laquelle ce principe est efficace, il ne se pose pas la question des formes distinctes de la division du travail et du passage de l'une à l'autre. Finalement cherchant tellement à prouver l'erreur de la thèse d'Adam SMITH, MARGLIN se situe sur le même terrain que lui et évacue complètement la question de l'origine de la division du travail. Sur ce terrain l'auteur va chercher à montrer que la division du travail ne présente pas les avantages qui lui sont traditionnellement reconnus :

- gain de temps de travail social,
- accroissement de l'habileté des travailleurs,
- possibilités ultérieures d'introduction des machines.

« L'économie du temps, dira-t-il, implique la **séparation** des tâches et la **durée** d'une activité, non la **spécialisation** » (62). Il donne comme exemple un paysan qui sépare dans le temps les tâches de labourage et de hersage pour un même champ au lieu de les effectuer successivement pour chaque sillon. Cet exemple à la limite de la robinsonnade est étendu à la production industrielle où il suffirait pour gagner du temps que chaque ouvrier fasse la même opération des jours durant. On fera remarquer que ce système implique pour le producteur isolé une avance de matière première beaucoup plus importante que dans le système artisanal. Ainsi, si nous reprenons l'exemple de la manufacture d'épingles, SMITH signale 26 opérations différentes, à suivre MARGLIN un seul ouvrier

(62) Stephen MARGLIN, p. 50, art. cité.

pourrait être aussi productif qu'une fabrique en consacrant un jour entier à une opération, puis un multiple ou une fraction de journée à la seconde, etc..., selon la durée de chacune. Ainsi à la fin du mois le nombre d'épingles par travailleurs serait le même dans la fabrique et chez le travailleur isolé.

En toute logique arithmétique, MARGLIN a raison mais cela suppose que l'ouvrier fait l'avance de la matière première pour tout un cycle de production, qu'il fait l'avance de son travail pour la durée du cycle et qu'il s'équipe en outils spécialisés pour chacune des 26 opérations et qu'il ait la place du stockage, etc. La logique économique de MARGLIN est alors douteuse et une fois de plus ne s'intéressant pas à l'origine de la propriété du capital et de sa puissance dans le jeu de la division du travail il est conduit à une « hypothèse d'école ». On remarquera enfin que MARGLIN **oppose** séparation des tâches à spécialisation des tâches alors que le marchand manufacturier **ajoute** dans la manufacture ces deux éléments ; dès lors l'auteur ne démontre absolument pas que la spécialisation n'est pas elle **aussi** efficace, ceci est d'autant plus important que nous savons depuis MARX que la coopération des forces de travail est en elle-même productive, qu'elle crée une force de travail nouvelle et supplémentaire. Or de cet élément (partiellement admis par Adam SMITH mais très largement mis en valeur par les historistes) MARGLIN ne dit rien.

MARGLIN s'attaque ensuite au deuxième argument de SMITH : la division du travail par la spécialisation des tâches augmente l'habileté de chaque travailleur. Il avance alors une démonstration étonnante : on admettrait l'argument pour des activités extrêmement complexes où l'apprentissage serait long. Or les tâches spécialisées décrites dans la manufacture d'épingles d'A. SMITH sont extrêmement simples et l'apprentissage en est donc très court. La preuve supplémentaire est alors que les salaires constatés dans les fabriques à l'époque sont extrêmement faibles. On fera remarquer tout d'abord qu'il est dangereux de se fonder sur le niveau des salaires pour apprécier les niveaux de qualification et les temps d'apprentissage. Mais surtout l'avantage pour le capitalisme et l'efficacité de sa gestion c'est précisément la réduction des temps d'apprentissage obtenus grâce à la spécialisation des tâches et leur simplification par leur morcellement, laquelle réduction permet en outre de payer des salaires les plus bas possibles. Enfin l'intensification de l'utilisation de la force de travail est permise par la spécialisation de chaque travailleur sur une tâche déterminée.

Enfin MARGLIN conteste l'idée selon laquelle la division du travail permet « l'invention d'un grand nombre de machines qui facilitent et abrègent le travail et qui permettent à un homme de remplir la tâche de plusieurs » (63), car la division du travail a réduit l'ouvrier en un ouvrier parcellaire effectuant une tâche simple et répétitive, il est alors douteux que cet ouvrier puisse inventer des procédés nouveaux. « Il serait surprenant que la propension à inventer du travailleur n'ait pas été affaiblie par la spécialisation extrême qui caractérise la division capitaliste du travail » (64). Il est vrai que sur ce point Adam SMITH

(63) Adam SMITH, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des Nations*, livre I.

(64) Stephen MARGLIN, art. cité.

n'est pas très clair, mais s'il suppose bien parfois que c'est l'ouvrier lui-même qui invente les moyens de production propres à accroître la productivité, il envisage aussi que, ayant décomposé le procès de travail en tâches simples, il est alors plus facile d'adapter les outils et les machines à chaque opération. Un peu plus loin il glorifie d'ailleurs la spécialisation entre savants et producteurs qui permettrait à ces premiers d'inventer des outils et des machines plus efficaces. Dès lors si MARGLIN détruit une partie de la démonstration d'Adam SMITH il en subsiste l'argument essentiel et central. En effet, le véritable problème n'est pas tant de savoir qui met en place les innovations que de savoir si la division du travail et le travail parcellaire ont ou non permis la spécialisation des outils et l'introduction des machines et donc l'augmentation de la capacité productive du travail. Or sur ce point il ne fait aucun doute que le passage de l'outil polyvalent à l'outil spécialisé augmente la productivité du travail (et aussi il est vrai les possibilités d'intensifier l'utilisation de la force de travail). L'exemple bien connu du pelletage de TAYLOR est assez convaincant (65). Mais en outre c'est bien l'éclatement du processus de production en tâches parcellaires simples et répétitives qui permet historiquement l'introduction de machines polyvalentes puis spécialisées.

La démonstration de MARGLIN ne nous paraît pas suffisamment convaincante pour que nous la retenions. MARX reprenant les thèses d'Adam SMITH sur les gains de productivité dus à la division du travail aurait commis une erreur. En réalité cette interprétation est erronée, comme nous l'avons montré, le surcroît d'intensité et de productivité du travail est dû à la coopération et à la division des tâches. Le grand mérite de MARGLIN est alors de mettre l'accent sur les possibilités pour le capitaliste d'augmenter l'intensité du travail. Mais son erreur c'est de croire qu'ils avaient à se rendre indispensables par la division du travail. C'est l'inverse qui s'est produit. C'est l'accumulation du capital et à l'origine du capital commercial, qui permet au marchand manufacturier du « putting out system » de diviser les tâches. Que le maintien d'une séparation rigoureuse des métiers et des tâches favorise le pouvoir patronal ne fait aucun doute, mais qu'il en soit l'origine et la seule justification ne paraît pas démontré et semble contraire à la réalité historique. « Si chaque producteur, nous dit l'auteur, avait pu combiner lui-même les différentes tâches entrant dans la fabrication des épingles, il aurait vite découvert qu'il pouvait se placer sur le marché de l'épingle sans la médiation du patron » (66), pourquoi ne l'a-t-il pas fait ? Parce que le patron a séparé les tâches de telle sorte qu'aucun ouvrier ne connaisse l'ensemble de la fabrication comme l'affirme MARGLIN, n'est-ce pas plutôt à cause de l'impossibilité de réunir les capitaux suffisants pour une telle entreprise ?

En fait c'est en posant les données mêmes du problème que MARGLIN commet à notre sens une erreur. Qu'est-ce qui est à l'origine de la division du travail

(65) Cf. aussi le passage de MARX, *Le Capital*, livre I, tome II, p. 32, où il indique par exemple qu'à Birmingham on produit environ 500 variétés de marteaux dont chacun ne sert qu'à un seul procès particulier de production.

(66) Stephen MARGLIN, art. cité.

et de la hiérarchie capitaliste, se demande-t-il ? Il n'envisage alors que deux réponses exclusives l'une de l'autre. Soit c'est le souci de **diviser pour régner**, soit c'est la **recherche de l'efficacité**. Toute autre réponse ou combinaison est exclue. Croyant avoir démontré que ce n'est pas la recherche de l'efficacité qui a poussé les capitalistes à diviser les tâches, il en conclut « logiquement » que son hypothèse est juste et qu'elle est démontrée.

Lorsqu'il examine le système de fabrique qui succède au tâcheronnat (67) l'auteur oppose encore deux thèses : l'une selon laquelle la concentration de la production aurait eu une certaine efficacité technologique et l'autre, la sienne, selon laquelle la supériorité de la fabrique sur le travail à domicile résidait en ce qu'« elle enlevait aux ouvriers et transférait aux capitalistes le contrôle du processus de production. **Discipline** et surveillance pouvaient réduire les coûts en l'absence d'une technologie supérieure » (68).

On notera tout d'abord que ces deux thèses ne sont pas contradictoires et exclusives et que le fait d'avoir montré ou illustré la seconde n'enlève en rien à la première son pouvoir explicatif. Mais voulant à tout prix construire une théorie de la division capitaliste du travail fondée sur le seul pouvoir de contrainte, MARGLIN là encore oppose les deux termes et ceci contribue à affaiblir considérablement sa démonstration. La concentration des ouvriers dans les fabriques ne serait pas justifiée par l'importance du capital fixe mais par la nécessité pour les capitalistes de contrôler les ouvriers, d'assurer une discipline de fer, d'intensifier et d'allonger la journée de travail, etc. S'il est indéniable, et les exemples choisis par l'auteur le confirment, que le régime capitaliste des fabriques supposait un système de commandement despotique afin d'accroître par tous les moyens le temps de travail utile de façon à réduire les « pores » de la journée de travail, peut-on affirmer pour autant qu'il s'est historiquement développé pour cela et seulement pour cela ? Le système du travail à domicile ne présentait-il pas des avantages considérables pour les capitalistes ? Au nombre de ces avantages Claude FOHLEN signale l'économie de capital fixe et « l'économie » des difficultés sociales (69). De plus il ne paraît pas évident du tout que la longueur et la pénibilité de la journée de travail du

(67) Le tâcheronnat, à notre connaissance, n'a jamais été un système généralisé, MANTOUX dans « **Révolution Industrielle au XVIII^e siècle** », op. cit., indique que tâcheronnat et manufactures ont cohabité avec un système artisanal encore largement répandu.

(68) Stephen MARGLIN, p. 63, art. cité. Nous retrouvons là encore la logique arithmétique de MARGLIN. Mais l'évolution économique ne s'est pas faite toutes choses égales par ailleurs.

(69) Claude FOHLEN : **Le travail au XIX^e siècle**, PUF, Paris, 1967, p. 38 et suiv. L'auteur signale tout d'abord que le système domestique se maintient très longtemps au XIX^e siècle. « Il ne faudrait pas imaginer une évolution rapide vers la fabrique et une concentration des travailleurs dans les ateliers mécanisés. Un des premiers effets de l'apparition du machinisme, avec ses distorsions entre les diverses opérations, fut de multiplier l'essaimage du travail à domicile ». Ainsi dès la fin du XVIII^e siècle l'excès de filé de coton sur le tissage dont la mécanisation se généralise lentement conduit les entrepreneurs à distribuer à des tisserands urbains ou ruraux des chaînes déjà ourdies qu'ils montaient sur leur métier. De même à Lyon, à partir de 1830, la soierie éclate à l'intérieur d'un rayon de 100 kilomètres autour de la ville. En 1890, celle-ci ne possède plus que le quart seulement des 12 000 métiers, les fabricants distribuant la matière première et se chargeant de finir et vendre les produits. L'entrepreneur dans ce système « faisait l'économie d'une installation industrielle (bâtimens, machines) et payait des salaires plus faibles qu'en ville, sans avoir à se soucier ni de l'amortissement du matériel ni des périodes de chômage inévitables. La dispersion des travailleurs empêchait en plus toute difficulté sociale », p. 39.

travailleur « libre » soit sensiblement inférieure à celle de l'ouvrier de fabrique, et souvent même le contraire ne serait pas étonnant.

Écoutons MANTOUX parler du travail à domicile avant la révolution industrielle en Angleterre. « C'est une illusion commune, et assez naturelle, que de se représenter le travail à domicile comme moins pénible, plus sain et plus libre surtout, que le travail de l'usine, sous l'œil du contremaître, au rythme haletant de la vapeur. Cependant c'est dans certaines industries en chambre que se perpétuent, de nos jours, les procédés d'exploitation les plus impitoyables. **C'est là que l'on a porté à sa perfection l'art de tirer d'une nature humaine la somme de travail la plus forte moyennant le plus maigre salaire** » (70), suivent quelques exemples édifiants. Passant à l'étude des fondements de la division du travail dans le système des fabriques, MARGLIN commet encore l'erreur de négliger le rôle essentiel joué par le capital, son accumulation antérieure et les possibilités qu'il offrait aux marchands manufacturiers.

Si, ni technologiquement, ni économiquement la concentration des ouvriers dans la fabrique ne se justifiait pour les capitalistes, on ne comprendrait enfin pas pourquoi ceux-ci auraient pris et continué à prendre le risque social et économique que présentait pour eux la concentration ouvrière. Les historiens de la révolution industrielle, même s'ils ont trop mis l'accent sur le machinisme dans le passage des deux systèmes de travail ont au moins le mérite de ne pas chercher une cause unique dans l'évolution de la division du travail. Ainsi Paul MANTOUX, étudiant les étapes de l'industrie cotonnière en Angleterre, note tout d'abord que l'on est passé directement du système domestique (le tisserand et son métier) au système de fabrique qui est selon lui « la conséquence nécessaire du machinisme » et il ajoute « un outillage formé de parties solidaires avec une force motrice centrale ne peut être installé que dans un local unique, où son fonctionnement est dirigé par un personnel discipliné. Ce local c'est la fabrique : elle n'a pas d'autre définition » (71). Le même auteur avait précisé, peu avant, que « le groupement des travailleurs manuels dans la manufacture, malgré ses avantages évidents au point de vue de l'organisation et de la surveillance ne s'était jamais imposé absolument » (72).

La thèse de GORZ (73) concerne plus l'avenir de la division capitaliste du travail et sa crise actuelle que ses origines, elle nous intéresse donc, en ce qu'elle présente les déterminants essentiels de son évolution. L'auteur s'efforce tout d'abord de montrer comment le despotisme d'usine, l'organisation oppressive du travail sont liés au fondement du capitalisme industriel. Leur but est d'amener les travailleurs à travailler à la limite de leurs forces en vue d'un résultat, l'accumulation du capital, auquel ils n'ont aucune part et ne doivent avoir aucune

(70) Paul MANTOUX, p. 54 (c'est nous qui soulignons), op. cit.

(71) Ibid., p. 248.

(72) Ibid., p. 248. On remarquera que MARGLIN cite cette phrase, en omettant la fin : « ne s'était jamais imposé absolument » pour en tirer une conclusion inverse à la nôtre.

(73) André GORZ, Le despotisme d'usine et ses lendemains in **Critique de la Division du travail**, pp. 93-102, op. cit.

part (74). La division capitaliste du travail de même que la technologie capitaliste ne se sont donc pas développées parce qu'elles étaient productives et efficaces elles-mêmes, mais parce qu'elles l'étaient dans le contexte du travail aliéné et forcé. Une fois ceci établi, l'auteur s'efforce de nous expliquer pourquoi l'organisation oppressive du travail est aujourd'hui remise en cause. C'est dit-il parce que la rationalisation a été poussée trop loin par les capitalistes et parce que la résistance des travailleurs est plus grande aujourd'hui. Dès lors il surgit une contradiction entre la « qualification sociale » élevée des travailleurs et la « disqualification sociale de tout travail en tant que force productive » (75). Dans ces conditions les thérapeutiques patronales d'enrichissement du travail sont-elles à même de résoudre la contradiction présente ? Pour l'auteur, elles « apparaissent comme une nouvelle manipulation, bien plus que comme une solution aux contradictions de fond » (76). Ainsi les travaux du genre de ceux d'HERZBERG restent superficiels du moment qu'ils ne s'attaquent qu'à la nature et l'intérêt des tâches sans les replacer dans un contexte où le but final de la production et son orientation échappent aux travailleurs.

L'auteur considère alors qu'il y a deux types fondamentaux de réformes de l'organisation du travail : celles qui sont arrachées par la lutte des travailleurs et celles qui sont octroyées par les patrons. D'autre part la contestation de l'organisation capitaliste du travail, doit, pour ne pas être récupérée, impliquer la contestation du système dans son ensemble.

Cette thèse comporte à notre avis un certain nombre de points contestables. Tout d'abord on remarquera que la démonstration de l'auteur repose sur l'hypothèse suivante : l'organisation du travail sous sa forme capitaliste ne présente aucune efficacité en soi, le despotisme de l'usine n'existe que parce que le capital est contraint de recourir au travail forcé. Cette hypothèse appelle de notre part deux séries d'objections :

1. Il n'y a pas identité entre organisation capitaliste du travail et organisation hiérarchique du travail. La division capitaliste du travail est bien autre chose que la seule « hiérarchie ». Réduire le despotisme d'usine à l'existence des « petits chefs » et du bureau des méthodes cela revient à transformer radicalement la pensée marxiste dont ces auteurs se réclament.

L'antagonisme entre le capital et le travail caractérisant le système capitaliste, s'il se manifeste au niveau de l'organisation du travail, ne se manifeste pas, et loin de là, à ce seul niveau. N'est-ce pas dans les conditions de l'offre et de la demande de travail que git l'antagonisme fondamental. Et si les formes d'organisation du travail obéissent à la rationalité du capital c'est parce que l'offre d'emploi émane de ceux qui ont le monopole de la propriété des moyens de production. C'est en vertu de ce rapport de production que le capitaliste peut organiser le processus de production comme il l'entend, en cherchant à accroître la plus-value absolue et relative qu'il en retire.

(74) André GORZ, p. 94, art. cité.

(75) Ibid., p. 97.

(76) André GORZ, p. 94, art. cité.

Dès lors dire que l'organisation oppressive du travail a pour but d'affirmer le pouvoir du capitaliste sur les lieux de travail revient à ignorer le fonctionnement même et les caractéristiques essentielles du marché capitaliste de la force de travail. C'est aussi laisser de côté toute la division sociale du travail, son mode de développement et son « articulation » avec la division technique du travail (77).

2. Pour appuyer sa thèse et montrer que l'organisation capitaliste du travail se réduit à la simple volonté de contrôler et dominer la force de travail, l'auteur reprend la pensée de MARGLIN.

Nous avons montré que cette thèse est très discutable et ce qu'en dit GORZ est plus que douteux ; en effet, il nous explique et ceci est confirmé par beaucoup d'historiens, que « les machines à tisser des premières manufactures ne se distinguaient en rien des métiers à tisser « artisanaux » et il ajoute : « elles avaient été concentrées dans des manufactures capitalistes non pour des raisons techniques, mais pour permettre aux patrons de s'appropriier et de contrôler la totalité de la production et la totalité de la force de travail puis de faire travailler sur ces machines à un rythme et pendant un nombre d'heures qu'aucun tisserand libre ne se serait imposé par lui-même » (78).

Le raisonnement de GORZ tiendrait peut-être s'il était montré que la manufacture a été l'étape obligée et généralisée entre le système domestique et le système des fabriques. Or cela est non seulement douteux mais, pour l'industrie cotonnière au moins, faux. Par ailleurs, quand bien même le seul bénéfice de la manufacture aurait été pour le capitaliste de faire travailler plus longtemps et plus durement le tisserand, on n'aurait pas touché à la division du travail mais à son rythme. Enfin cette affirmation est nous l'avons déjà vu, discutable. GORZ ne nous explique pas lui non plus pourquoi, si l'organisation capitaliste du travail ne présente pas d'efficacité supérieure à l'ancienne, les capitalistes ont-ils pris le risque de concentrer les forces de travail en un seul lieu de production, la fabrique, et de mettre en place des machines malgré l'opposition des travailleurs de l'époque.

Il y a enfin une contradiction interne dans la thèse de GORZ, mais plus encore peut-être dans celle de D. PIGNON et J. QUERZOLA. Selon eux la division du travail n'est pas adoptée en raison de son efficacité mais en raison de la volonté des capitalistes à maintenir leur pouvoir dans l'entreprise afin de reproduire de période en période leur domination. Ces mêmes auteurs constatent ensuite que les capitalistes mettent en place actuellement de nouvelles formes d'organisation du travail non pas pour des raisons humanitaires (quel que soit par ailleurs le discours des instigateurs de ces changements) mais simplement pour des raisons économiques (79).

(77) A. GORZ de surcroît semble confondre rapport social et division sociale du travail, cf. son article p. 94.

(78) André GORZ, p. 95, art. cité.

(79) Cf. PIGNON et QUERZOLA, « Dictature et démocratie dans la production », p. 120, in « Critique de la division du travail ».

Il n'est pas question ici de maintien du pouvoir des capitalistes sur leur entreprise mais bien d'une tentative de réduction des coûts de production et notamment des coûts de main-d'œuvre en mettant en place une organisation du travail assez souple pour s'adapter aux transformations technologiques et aux transformations des qualifications et des attentes des salariés eux-mêmes. On ne peut pas en même temps combattre la thèse de l'efficacité économique de la division du travail et s'appuyer sur elle pour le démontrer ! D'ailleurs Dominique PIGNON et Jean QUERZOLA l'admettent explicitement lorsqu'ils déclarent que « pour les dirigeants de la production capitaliste, l'organisation du travail répond à la fois, à une nécessité économique (obtenir la meilleure productivité possible) et à une nécessité politique (maintenir les producteurs directs dans une position subordonnée vis-à-vis du capital ») (80). Pour eux les formes capitalistes d'organisation de la production ont précisément pour fonction de résoudre la contradiction qui existe entre ces deux nécessités.

2. La remise en cause du taylorisme

Les analyses que nous venons d'examiner visent toutes à élaborer une critique radicale de la division **capitaliste** du travail. Celle-ci serait à l'origine de la plupart des maux des travailleurs de par la subdivision de tâches, et la hiérarchie des emplois qui la caractérise. La division du travail s'identifie en quelque sorte au capitalisme et dès lors la critique de la division du travail revient à la critique de ce système économique.

D'autres thèses récentes, sans remettre en cause le fonctionnement du système économique capitaliste, font une critique de l'organisation et de la division du travail dans l'entreprise. Cette entreprise est principalement contestée dans les formes qu'elle a données au pouvoir de commandement, à la séparation des fonctions, à la division des tâches. Mais elle est aussi contestée dans la mesure où étant capable de performances économiques remarquables elle est le fait de « contre-performances sociales » tout aussi visibles et d'autant moins supportables. Ces critiques de l'organisation capitaliste du travail apparaissent enfin comme un des éléments constitutifs de ce que l'on pourrait appeler la critique des sociétés dites industrielles. En effet, face au développement des attitudes de refus et de désaffection des travailleurs et notamment des jeunes à l'égard du travail industriel (81) nombreux sont ceux qui s'interrogent sur les défauts de la division du travail. La critique se concentre alors sur le taylorisme qui ne serait humainement plus supportable. L'attention porte donc essentiellement sur la division du travail en détail. S'il est incontestable que le travail parcellaire, la coupure radicale entre préparation, exécution et contrôle sont autant de phénomènes qui techniquement et économiquement ne se jus-

(80) Cf. D. PIGNON et J. QUERZOLA, p. 131, art. cité.

(81) Mais aussi à l'égard de tout travail : cf. David ROUSSELET, « L'allergie au travail », Le Seuil, Paris, 1975, et la revue **Projet** : « Le travail en question », n° 95, mai 1975.

tifient pas toujours, il y a plus que cela dans les bouleversements auxquels nous assistons aujourd'hui. Les transformations qui s'opèrent dans la division sociale du travail, et notamment le rythme de ces transformations, s'accroissent sous l'effet de la mobilité croissante du capital, impératif actuel de sa mise en valeur. La rigidité de la division du travail de TAYLOR et de FORD ne correspond plus alors aux caractéristiques de la division sociale du travail.

On peut avancer que le taylorisme et le fordisme ont eu au moins trois conséquences économiques fondamentales :

Tout d'abord sur la rentabilité du capital. TAYLOR et FORD cherchent à économiser au maximum le capital utilisé dans la production, que ce soit en augmentant l'utilisation des capacités installées, ou en économisant la surface utilisée par les machines et les travailleurs. De ce point de vue, l'augmentation actuelle du travail posté dans des branches où il ne se justifie techniquement pas n'est rien d'autre que l'application et la prolongation de ce principe.

D'autre part, ils ont cherché à accroître la productivité du travail en spécialisant au maximum l'outillage et les machines et en les adaptant à chaque opération particulière de la fabrication.

Enfin le mouvement a visé à intensifier la journée de travail en accélérant le rythme de travail et notamment en liant la rémunération à ce rythme, mais aussi en supprimant de la journée de travail tout temps mort.

La question se pose alors de savoir si ce mouvement de rationalisation du travail et de la gestion industrielle est dû à quelques hommes de génie ou s'il ne correspond pas plus profondément à une étape du capitalisme industriel, dans la gestion de la force de travail.

Tout d'abord la force de travail n'est plus une quantité illimitée. Ceci est vrai pour les pays européens aux environs des années 1900-1920, mais cela est vrai pour les Etats-Unis beaucoup plus tôt. FORD dans un de ses ouvrages (82) signale que les ouvriers américains quittaient en quantités importantes l'industrie. L'existence de terres libres explique sans doute en partie cette difficulté de l'industrie américaine à fixer la main-d'œuvre. On comprend que le mouvement visant à économiser les forces de travail trouve son origine dans le nouveau monde.

Ensuite, la généralisation de la production de masse et de la standardisation des produits, associée à la conquête des marchés intérieurs de consommation conduit les entreprises à adopter des stratégies visant à produire vite et à renouveler ou améliorer sans cesse leur production. Dans ces conditions, il s'agit bien pour l'industrie de disposer d'une main-d'œuvre qui s'adaptera très rapidement à des opérations de travail légèrement modifiées. Pour cela il est

(82) Henri FORD : « **Ma vie et mon œuvre** », Payot, 1925. Parlant de sa politique des hauts salaires, FORD indique qu'elle a eu un effet considérable sur la diminution du « turn over » dans l'usine. « En 1914, nous employions quatorze mille personnes et devions en embaucher environ cinquante-trois mille par an pour garder un effectif constant de quatorze mille » (p. 148). Il indique ensuite que le recrutement du personnel ne fait plus de difficulté depuis la mise en place de sa politique : « autant que je sache le renouvellement du personnel est entre 3 % et 6 % par mois » (p. 181).

alors indispensable de prévoir des postes de travail aussi subdivisés que possible. Comme par ailleurs la production de série et l'interchangeabilité des pièces envahissent la production industrielle, il s'ensuit la mise en place des procédures de contrôle de la qualité en dehors même de la fabrication, et l'installation des chaînes de montages.

Enfin on est frappé par le souci constant qui est exprimé par FORD ou TAYLOR d'économiser le capital dans l'usine. Eviter les gaspillages d'outil, de matière première, de surface, etc., au même titre qu'éviter le gaspillage des heures de travail ont pour but de réduire le coût de production unitaire.

Il faudrait bien entendu se livrer à une recherche beaucoup plus complète pour vérifier l'hypothèse selon laquelle l'apparition du taylorisme correspond en réalité à une transformation substantielle des conditions de la production capitaliste, cependant on ne peut ignorer que ce mouvement dans la division du travail apparaît après que le machinisme a multiplié par 10 la production et qu'il vise à la multiplier par 2 ou 3 en augmentant le rendement du travail (83). De plus c'est bien à ce moment que la production capitaliste se développe largement dans la section des biens de consommation, mais aussi dans la section des biens de production et notamment des machines.

Plusieurs auteurs (84) insistent à juste titre à notre sens sur l'importance du phénomène de la production de masse dans la division du travail. Celle-ci est bien, dans les conditions de la concurrence capitaliste, une condition de celle-là.

Dans la mesure où l'effort de rationalisation de la division technique du travail du début du siècle représente bien un mode de gestion de la force de travail partiellement nouveau dans l'histoire du capitalisme, quelle peut être la signification de la vague d'antitaylorisme actuel ? Néotaylorisme pour les uns, la remise en cause de l'organisation du travail qui se développe dans les pays capitalistes développés ne serait-elle pas le signe d'une crise plus profonde de la gestion de la force de travail ?

Certains auteurs estiment que cette crise est une crise d'autorité du capital sur le travail ; que le capitalisme ne réussirait plus à reproduire sa domination sur les salariés et son idéologie. Cette thèse découle directement de l'analyse même qu'ils font des processus de la division du travail. On doit à notre avis aller plus loin que cela et chercher s'il n'y a pas actuellement une transformation radicale des conditions de la gestion de la force de travail. Et notamment n'assiste-t-on pas au passage d'une période où la gestion de la force de travail était largement dépendante de la gestion du capital à une période où les forces de travail constituent par leur coût et leur importance dans le procès de production un objet de gestion en tant que tel et qui s'oppose à la gestion du capital ?

(83) Cf. LE CHATELIER : Les buts du taylorisme in **Le Taylorisme**, Dunod, Paris, 1928, 152 p.

(84) Cf. en particulier J. CARPENTIER : Techniques d'organisation et harmonisation du travail, in **Revue Internationale du Travail**, vol. 110, n° 2, août 1974, pp. 101-125, et aussi LEVITAN et JOHNSON : Les limites à la restructuration et à l'enrichissement des tâches, *Monthly Labor Review*, juillet 1973, traduit in **Problèmes Economiques**, n° 1345.

ELEMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

T.S. ASHTON

La révolution industrielle 1760-1830, Paris, Plon, 1955, 215 p.

François BARRET

Histoire du travail, Paris, P.U.F., 1960.

Karl BUCHER

Etudes d'histoire et d'économie politique, Bruxelles, Paris, 1901.

J. CARPENTIER

Techniques d'organisation et humanisation du travail in **Revue internationale du travail**, vol. 110, n° 2, août 1974.

Y. DELAMOTTE

Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel, La Documentation Française, Paris, mars 1972, 95 p.

J. DUBOIS

L'entreprise contestée in **Projet**, n° 84, avril 1974, pp. 383-393.

Cl. DURAND

Les politiques patronales d'enrichissement des tâches in **Sociologie du travail**, n° 4, 1974.

Emile DURKHEIM

De la division du travail social, P.U.F., Paris, 1973, 416 p.

Michel FREYSSENET

Le processus de déqualification-surqualification de la force de travail - Eléments pour une problématique des rapports sociaux, Centre de Sociologie Urbaine, Paris, 1974, 247 p.

Claude FOHLEN

Le travail au XIX^e siècle, Paris, P.U.F., 1967.

Henri FORD

Ma vie et mon œuvre, Paris, Payot, 1925.

A. GORZ

Technique, techniciens et lutte des classes in **Critique de la division du travail**, Le Seuil, pp. 250-295.

Marc HEES

Système de travail et principe de qualification in **Problèmes économiques**, n° 1371, 8 mai 1974.

A. D'IRIBARNE

Progrès technique et évolution des qualifications, in **Revue Economique**, vol. XXV, n° 3, mai 1974, pp. 362-394.

P. JARDILLIER

L'organisation humaine du travail, Que sais-je ?, P.U.F. Paris, 1973.

S.C. KOLM

Note sur la division du travail, **Revue Economique**, 1965.

LE CHATELIER

Le Taylorisme, Paris, 1928.

F.W. TAYLOR

La direction scientifique des entreprises, Dunod, Paris, 1971, 336 p.

LEVITAN

JOHNSON

Les limites à la restructuration et à l'enrichissement des tâches, in **Problèmes Economiques**, n° 1345, traduit de « Monthly Labor Review », July 1973.

Yannick MAIGNIEN

La division du travail manuel et intellectuel, Maspero, Paris, 1975.

Paul MANTOUX

La révolution industrielle au XVIII^e siècle, Paris, Genin, 1959.

Stephen MARGLIN

Origines et fonctions de la parcellisation des tâches (à quoi servent les patrons ?), in **GORZ** - Critique de la division du travail, pp. 42-89.

Karl MARX

Misère de la philosophie, Editions Sociales.

Karl MARX

Le Capital, livre I, section IV, Editions Sociales, tome II.

Ch. PALLOIX

Le procès de travail — du fordisme au néofordisme, M.I.R.-G.R.E.S.I., Grenoble, I.R.E.P., juillet 1975, 41 p.

Gustav von SCHMOLLER

La division du travail étudiée d'un point de vue historique, **Revue d'Economie Politique**, volume III, année 1884, et volume IV, année 1890.

Adam SMITH

Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, traduction de G. GARNIER, Paris, 1959, paru en 1776.

Conditions de détermination des systèmes socio-techniques

Maurice CHEVALLIER
Groupe de Sociologie
Urbaine (Lyon)

Pour bien faire, cet article aurait dû s'intituler : « Les processus de décision en matière de division technique du travail et les modes d'ajustement a priori et a posteriori, compte tenu de la main-d'œuvre disponible », traduisant ainsi sa préoccupation centrale.

Nous voudrions en effet poser ici une série de questions concernant le rapport des systèmes socio-techniques et de la division du travail d'une part et des contraintes techniques et économiques d'autre part :

— dans quelle mesure les contraintes techniques et économiques ne laisseraient-elles pas — et à quelles conditions — une marge de choix et des variantes dans l'organisation du processus de travail et de production ?

— dans quelle mesure la façon dont est faite la conception et les critères qu'elle prend en compte n'aboutissent-ils pas à « rigidifier » des systèmes socio-techniques et des modes d'organisation du processus de travail et de production qui paraissent alors comme totalement déterminés et comme un obstacle à toute évolution ?

— quelle est la signification de certaines tendances actuelles de l'organisation du travail (élargissement des tâches, équipes autonomes) et des systèmes socio-techniques (conditions de travail) ? ne seraient-elles pas, en fin de compte, un complément des méthodes traditionnelles (le « taylorisme ») qui ont atteint leurs limites et ne peuvent être développées que dans ce sens ?

— comment pourrait-on fixer des objectifs différents (ex : amélioration réelle et globale des conditions de travail, développement des potentialités des travailleurs) à la conception des systèmes socio-techniques ?

En l'absence d'étude théorique et empirique sur ces questions, nous avons dû nous contenter d'assertions appuyées sur des exemples. Le texte qui suit ne constitue donc qu'une première base de discussion et non une démonstration, celle-ci reste à faire.

I. LES CONTRAINTES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES NE SONT NI AUSSI PRE-DETERMINEES, NI AUSSI UNIVOQUES QU'ON LE PENSE GENERALEMENT

I.1. Peut-on parler d'un « état donné de la technique et de la technologie » à un moment donné, en relation avec une situation économique (de la branche, de la conjoncture économique) ?

Prenons l'exemple de la chaîne : elle met en œuvre des machines, de l'outillage, des techniques diverses faisant appel à certaines technologies du moment, à un mode de spécialisation (régleurs/polyvalents, O.S.), de parcellisation, de commandement. Elle paraît être l'exemple même d'un système socio-technique rigide qui ne peut être modifié que marginalement : vitesse de déroulement, pauses, longueur des opérations (dans des limites très resserrées), quantité et qualité de

l'outillage, conception ergonomique des postes (1). Elle se présente comme une réponse univoque à une contrainte économique : la production de masse, généralement en situation de concurrence oligopolistique internationale. On peut cependant se poser quelques questions à son sujet :

— quelle est la marge exacte de variation, à production égale des divers éléments de ce système socio-technique ?

— d'autres solutions ou, du moins, des variantes, ont-elles été étudiées ou, tout simplement, la chaîne n'est-elle pas seule retenue parce qu'elle constitue un modèle socio-technique connu, c'est-à-dire dont les résultats, même avec leurs contradictions (« loupés », insatisfaction des travailleurs produisant des réactions allant du « sabotage » plus ou moins collectif (2) à la grève) sont relativement connus et prévisibles ?

Il ne semble pas (3) que le « despotisme » de la chaîne soit simplement la traduction directe des rapports de production, mais plutôt une traduction indirecte : les nécessités du profit (4) peuvent être relativement (5) bien satisfaites par un tel système socio-technique, dont la mise en place est rendue possible par le rapport de production (disposition du capital/achat de la force de travail). De ce point de vue, le contrôle des cadences et de l'organisation du travail est un moyen d'assurer un rendement donné. A la limite, la recherche de ce rendement serait paradoxalement plus ou moins contradictoire avec ses fins (6), même si ce « despotisme » pour certains auteurs (7), est le caractère central de ce type de système socio-technique.

1.2. Le relativisme des contraintes techniques

Deux exemples de ce relativisme peuvent être donnés :

— Lors de la construction de l'aciérie USINOR à Dunkerque, après négociation avec les syndicats ouvriers, il a été décidé de généraliser le travail en 4 x 8 (à « feu continu ») pour l'ensemble des installations de Dunkerque, en échange d'une réduction de la durée du travail par rapport aux établissements de Valenciennes et Denain. En réalité, seule une partie des installations (les hauts-fourneaux) nécessiterait impérativement le travail en continu, le reste pouvait être arrêté (ex : les laminoirs) ou mis en veilleuse. C'est évidemment le souci de

(1) Ex. : retournement de châssis de camions pour faciliter le montage.

(2) Le terme de « sabotage » recouvre toute une gamme de phénomènes, depuis l'impossibilité de fait de suivre le rythme de la chaîne (l'ouvrier « saute » de plus en plus souvent une partie de l'opération), jusqu'au sabotage délibéré — qui semble rarissime.

(3) Sur ce point, voir l'article de René CESSIEUX dans ce présent volume.

(4) Rappelons qu'il convient de se référer au profit moyen des différentes fractions de capitaux et pas seulement au « profit » en général, à partir duquel on ne peut faire qu'une analyse simplificatrice, applicable à n'importe quel mode de production historique, depuis l'esclavage antique dès lors qu'il y a échange et spécialisation et plus seulement troc et autoconsommation.

(5) Se référant au taux de profit moyen, de la branche (fraction de capital) et du moment.

(6) Notamment en ne se donnant plus les moyens d'utiliser (ou de « récupérer ») la part d'initiative et d'autonomie des travailleurs, complètement nécessaire pour réduire les aléas d'un système socio-technique rigide (voir le § 3 plus loin sur l'élargissement des tâches et l'enrichissement du travail).

(7) Voir A. GORZ et collaborateurs : *Critique de la division du travail*, Le Seuil, 1973.

rentabilité (8) qui a été déterminant, dans le choix du travail posté. Mais la conception et la construction des aciéries de Dunkerque a été faite en fonction du travail en continu et il est très difficile de revenir en arrière en raison de cette conception technique déterminée antérieurement d'après d'autres critères. Ainsi, pour revenir au travail de jour (2 x 8) aux laminoirs, il faudrait pouvoir stocker les lingots, ce qui n'est pas possible ou du moins, nécessiterait des investissements importants, faute de place et de dispositifs de réchauffage. La contrainte due à l'existant peut donc être opposée au personnel comme apparemment objective lorsqu'il revendique une modification des horaires ou des régimes de travail.

— Lors du conflit (en 1973) à l'usine d'aluminium Péchiney de Noguères, on a finalement appris que contrairement à ce qui était dit sur les obligations du travail « à feu continu » (et, à plus forte raison, l'impossibilité d'arrêter une telle usine), il eût été techniquement possible de mettre l'usine en veilleuse sans dommage. Dans ce cas, on peut penser que la raison économique, analogue à celle rencontrée pour USINOR, était telle que les ingénieurs l'avaient identifiée avec la contrainte technique, sans chercher à savoir s'il était possible de faire autre chose.

Les contraintes a posteriori, résultat d'une série de choix antérieurs paraissent ainsi être totalement rigides, même si elles ne le sont que relativement. C'est précisément aux stades antérieurs que se décident les options et conditions possibles. Ainsi, le travail en station nécessite deux fois plus de surface que le travail à la chaîne (9) et une usine conçue pour ce dernier ne pourra être transformée, à production équivalente. Ceci veut dire qu'on crée aujourd'hui des « blocages objectifs » à l'évolution des conditions de travail dont on parle tant par ailleurs. En d'autres termes, l'un des critères de la conception d'un système socio-technique est au minimum une ouverture par rapport à des variantes, voire à d'autres systèmes socio-techniques.

II. ANALYSE DE POSTES, ETUDE DES QUALIFICATIONS, ETUDE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET MARGE D'INDETERMINATION DES SYSTEMES SOCIO-ECONOMIQUES

II.1. Marge d'indétermination des systèmes socio-techniques

En dehors des cas où une unité de production a été créée ex nihilo, il y a coexistence dans le même établissement et a fortiori dans la même entreprise —

(8) Encore faut-il ne pas se contenter de la seule explication par la « recherche du profit » en général : ce qui est en cause est la réalisation d'un profit extra, pour la fraction de capitaux privés concernés (dont la mise en œuvre est permise par la masse de capitaux publics divers non ou peu rémunérés — port minéralier, canal, prêts du plan sidérurgie) durant la brève période d'avance technique et économique (sidérurgie moderne, sur l'eau, minerai importé) sur les concurrents français (SACILOR) et étrangers (allemands notamment). Compte tenu du caractère temporaire de ce profit extra, le groupe cherche également à maximiser la production (d'où le recours aux 4 x 8, même à productivité plus faible). Rappelons de plus qu'il s'agit d'une branche où le capital constant est prépondérant par rapport au capital variable.

(9) Usine Volvo de Kalmar.

de systèmes socio-techniques hétérogènes à divers degrés, tant pour ce qui est des machines, de l'organisation du travail, que du mode de commandement et de coopération.

Un « même » système socio-technique peut, en fait, fonctionner de façon différente, tant par la qualification du personnel que les tâches proprement dites. Ainsi M. Marié note que dans le textile (continu à filer), le travail (contenu de tâches) peut être « très parcellisé ou moins parcellisé. Le travail le moins parcellisé correspondrait à une tentative pour créer un maximum de responsabilité de l'homme vis-à-vis de sa machine, en cherchant à ce que l'opérateur ait dans la mesure du possible, toujours à travailler sur les mêmes faces. La conséquence d'une telle stratégie d'organisation sera la polyvalence du soigneur, apte à assumer tous les impératifs de la machine, qu'il s'agisse d'aléatoire (rattache) ou de non-aléatoire (changement de parties). En revanche, il ne pourra pas suivre un grand nombre de faces. La contrepartie d'un tel système (parcellisation minimum du travail) où le soigneur polyvalent doit, à lui seul, répondre au fonctionnement de machines données, est son incapacité à faire face à des ruptures importantes dans la continuité de son travail (changements de parties, pourcentage de casses dépassant la norme habituelle) ou à des transformations technologiques (par exemple augmentation du poids des bobines imposant l'intervention d'une main-d'œuvre masculine). Il faut donc qu'au « soigneur polyvalent » soit adjoind un certain nombre d'opérateurs ayant pour fonction d'assumer ces ruptures de charge ou de compenser les défaillances du personnel en place à des postes fixes (remplacements). Mais là encore où ce travail eût pu être organisé sous le signe de la parcellisation maximum, on a cherché au contraire à confier à ces opérateurs (appelés voyageurs) le maximum de tâches polyvalentes » (10).

Il faudra donc se demander quelles sont les variantes possibles ; en fonction de quoi, comment et par qui elles sont choisies et à quel stade. Ceci remet d'ailleurs en question la définition même d'un système socio-technique : les critères ne sont-ils pas trop généraux ? ne s'attache-t-on pas à des critères apparemment objectifs et rationnels mais en réalité non-pertinents ?

Il semble bien que les écarts avec l'organisation du travail — tâches et répartition dans le collectif de travail — prévue par le bureau des méthodes et la direction, sont essentiellement une réponse fonctionnelle aux aléas de la production (irrégularité dans la qualité de la matière première, panne de machines ou outils, etc.) et finalement sont admis et tolérés puisqu'ils régulent la production en quantité et en qualité (11).

Cette situation doit cependant bien être distinguée des cas de production en petite série et prototypes où la répétitivité et la fixation d'un mode opératoire détaillé ne sont pas possibles. La définition se fait alors par les « métiers » mis

(10) Michel MARIE : *Analyse des conditions de travail sur le continu à filer*. L.E.S.T., Aix-en-Provence, 1975.

(11) Ils sont même encouragés dans le cas des équipes autonomes.

en œuvre. Dans ce cas apparaît une différenciation des modes d'organisation, d'utilisation et de sélection de la main-d'œuvre :

— ainsi, dans une usine de la banlieue lyonnaise ayant une double activité, la réparation de wagons — activité techniquement plus difficile (exigences de qualité de la part de la S.N.C.F.), et peu concurrentielle (contrats en régie) — présente une organisation sommaire, faisant appel au « métier », car les aléas de travaux d'entretien sont différents de ceux d'une fabrication. L'ancien personnel de l'établissement, ancien arsenal repris par un grand groupe, a été affecté en quasi totalité à ces travaux.

— la fabrication de conteneurs, travail de série (moins aléatoire, mais guère moins qualifié dans l'absolu que la réparation) est organisée de façon rigide (chaîne), avec des O.S. formés sur le tas à la soudure et nouvellement recrutés. Cette population est composée en grande partie de jeunes et d'immigrés.

D'un point de vue strictement technique, la différence objective ne justifie pas une telle opposition. Ces différents processus par l'organisation du travail et la « qualification » du personnel, sont des produits d'une série de conditions et de décisions concernant aussi bien l'origine du personnel « qualifié », la situation du marché des deux lignes de produits, que des modèles socio-techniques connus aux diverses époques.

De même une certaine marge d'adaptation ou d'autodétermination est recherchée par le personnel pour diverses raisons. L'une peut être de contrôler les aléas dont il n'est pas maître, qu'il s'agisse des pannes de machines ou de ceux provoqués par les autres travailleurs, mais dont il subit les effets : surcharge de travail, perte de boni... Une autre peut être de se donner individuellement et collectivement une marge de temps pour penser à autre chose, maximiser son boni... (12).

Ces deux points font l'objet d'une part, de mouvements revendicatifs ou de réactions individuelles (« coulage »), d'autre part de revendications en matière d'organisation informelle par rapport à l'organisation formelle du travail ; les responsables de l'O.S.T. cherchent à récupérer la régulation informelle pour améliorer la logique de l'organisation formelle, d'où le refus des intéressés (13).

La recherche d'une part discrétionnaire dans le travail est mise au premier plan par toute une partie de la littérature actuelle sur les mouvements sociaux liés aux conditions de travail.

(12) Grâce, précisément, à l'auto-régulation collective du niveau de productivité ; selon le collectif de travail, la maximalisation est individuelle (pour quelques-uns) ou collective. Voir Daniel MOTHE : « O.S. chez Renault ».

(13) Ainsi l'exemple observé par le C.U.C.E.S. chez des travailleurs d'un laminoir qui avaient empiriquement défini des procédures de travail (réglage du laminoir) plus efficaces que celles des ingénieurs et qui ont détruit le cahier — transmis d'équipe en équipe — sur lequel elles étaient notées, lorsque son existence a été connue de la direction, à la suite de la recherche du C.U.C.E.S.

II.2. L'analyse des postes et tâches

La principale difficulté de toutes ces analyses est le manque de définition à la fois univoque, complète et pertinente du champ d'étude. La critique étant plus facile que la proposition d'une nouvelle approche, on donnera quelques exemples :

— l'analyse des tâches se situe presque uniquement au plan individuel et ne rend pas compte de la coopération (14) du collectif de travail : existe-t-elle et comment ?

— les études de postes se font d'un point de vue ergonomique qui privilégie le rapport physiologique (moteur/perceptif) à la machine et à l'appareillage (15). Ni les unes, ni les autres ne rendent compte généralement des variantes existantes (16) ou possibles, même apparemment minimales (17).

De toute façon, le processus de production n'est pas simplement une addition de postes et tâches. On procède par « sauts » dans des champs hétérogènes, comme le montre par exemple l'étude des rapports postes-tâches face à la division spatiale du travail entre établissements (18).

Enfin, la situation de travail objective (situation dans les rapports de production et pas seulement dans un poste) et subjective (vécu de la vie de travail) déborde les tâches et les postes. Ainsi la notion « d'orientation » proposée par GOLDTHORPE (19) permet-elle de comprendre les pratiques dans le poste (auto-détermination par rapport aux aléas, aux « pores » du temps d'opération), la définition socio-technique de celui-ci ne suffisant pas.

II.3. L'analyse des tâches et des qualifications et ses impasses

Ces études cherchent en fin de compte à définir d'une façon « objective » c'est-à-dire univoque, rationnelle et empiriquement vérifiable, le contenu des postes et tâches et, donc, les « qualifications » correspondantes. Elles se fourvoient, de notre point de vue, dans une double impasse :

a) Leur objet est un artefact. En admettant qu'il soit possible de déterminer le contenu d'un poste, dont la rationalité et les finalités sont problématiques, celui-ci n'est qu'un produit social relativement accidentel.

(14) Rappelons que la plupart des études sur la division du travail mettent précisément l'accent sur la division en ne prenant pas en compte son complément fonctionnel : la coopération des travailleurs et collectifs de travail.

(15) Outillage à main, casiers à pièces...

(16) Sur ce point, voir l'étude du L.E.S.T. précitée.

(17) Ex. : modifications de machines — courantes dans l'industrie.

(18) Ex. : « Transformations du travail industriel ». *Travaux et Recherches de Prospectives*, n° 52, novembre 1974.

(19) John H. GOLDTHORPE, David LOCKWOOD, Frank BECHHOFFER, Jennifer PLATT : « The Affluent worker : Industrial Attitudes and Behaviour ». Cambridge University Press, 1971.

b) Le rapport des tâches ou des postes à la qualification est, lui aussi, non univoque (20). On superpose donc une série de déterminations tellement incertaines (système socio-technique/postes/tâches/qualification) qu'elles n'ont guère de valeur explicative ou prédictive.

M. MARIE a noté dans son analyse des conditions de travail sur le continu à filer (L.E.S.T. 1975) : « la très grande diversité du vocabulaire concernant les postes de travail, mais encore la variété du contenu réel de ces postes ; d'une entreprise à d'autre par exemple, le terme générique de soigneuse ne recouvre pas les mêmes activités, mais à l'inverse, les activités similaires peuvent être désignées par des termes différents (videuse et regarnisseuse par exemple). Les critères qui ont présidé à ces formes de division du travail sont complexes et il serait intéressant d'analyser comment leur cristallisation dans des postes déterminés fut le résultat historique de sédimentations successives à partir de l'évolution technologique, du succès des grandes idées en cours (Taylorisme), ou tout cela à la fois ».

C'est qu'il s'opère toute une série d'ajustements entre la conception des systèmes socio-techniques et leur mise en œuvre par des travailleurs :

Un premier ajustement s'opère au niveau du marché du travail qui, selon la position des entreprises (« dominantes » ou « dominées »), leur situation (« régime stationnaire », « croissance instantanée ») leur permet ou non de trouver la main-d'œuvre correspondant le mieux par la formation, les aptitudes, les attentes ou ce qu'elle accepte (pénibilité, horaires) aux « exigences » de la production (21). Les entreprises sont d'ailleurs amenées, non seulement à rajuster le volume et la structure de leur main-d'œuvre, mais à employer toute une gamme de moyens (formation « maison », recrutement en sortie de formation, migrations lointaines, ramassage) (22).

La « qualification » apparente est, le plus souvent, une position assignée, qui traduit de façon complexe la formation de la main-d'œuvre, mais aussi sa situation collective : par exemple l'action collective sur les définitions de qualifications, la situation historique et locale du marché du travail (23).

(20) Voir § 4.

(21) Il ne faut pas confondre les objectifs d'une politique — de recrutement par exemple — et ses effets réels. Ainsi, la C.G.E. a implanté l'usine du Joint Français à Saint-Brieuc notamment pour les caractéristiques supposées de la main-d'œuvre bretonne (acceptant des salaires plus bas que dans la région parisienne, peu politisée et sans expérience ouvrière revendicative, etc.). Avec quelques années de décalage, le conflit très dur qui a eu lieu a précisément montré que ces attentes des industriels étaient assez illusoire.

(22) Voir : « La mobilisation de la main-d'œuvre par les entreprises », M. CHEVALLIER, GSU, 1974 ; et « Scénario de fonctionnement du marché du travail dans une aire de développement industriel et urbain (analogies avec Dunkerque) », M. CHEVALLIER, GSU, 1974.

(23) Ainsi, la chimie lyonnaise recrutait ses opérateurs dans les années d'après-guerre au niveau CAP/CEP, parmi les ouvriers et fils d'agriculteurs, dans la périphérie lyonnaise. Elle recrutait dans les années 1960-1970, pour le même type de tâches ou du moins ne nécessitant pas d'aptitudes très différentes (moins de manutention, plus de surveillance), des jeunes urbains au niveau baccalauréat ou des brevets de technicien. Dans les deux cas, il s'agissait pour elle de pouvoir recruter rapidement (mise en marche d'une nouvelle unité) du personnel stable et très rapidement utilisable. La rentabilité de la branche permettait de « surpayer » par rapport aux travaux équivalents d'autres branches, par exemple les ouvriers de la métallurgie, nécessitant objectivement une qualification souvent supérieure. Il faudrait se garder ici de prendre cette évolution pour une progression de la qualification réelle du personnel, ou un changement majeur de système socio-technique.

La tendance à l'automatisation et à la « parcellisation » tend d'ailleurs à rendre marginal l'effet de la qualification de la main-d'œuvre sur la productivité, voire sur la qualité.

Tout ceci interdit donc de considérer comme univoque la correspondance système socio-technique/main-d'œuvre.

II.4. Parcellisation, division technique et sociale du travail

La division technique et sociale du travail est de plus en plus souvent réduite à la parcellisation des tâches et à la séparation croissante entre un travail manuel d'exécution et un travail intellectuel de conception. Cette réduction résulte en partie des faits, avec l'extension de cette dichotomie y compris à des métiers et secteurs qui ne la connaissaient pas auparavant (24) et en partie de l'usage de certains modes d'analyse dont elle constitue le principe essentiel.

On tend ainsi à réduire la division du travail aux caractéristiques du poste et aux relations hiérarchiques du niveau le plus simple et le plus direct (l'O.S./le « petit chef »), présenté comme un paradigme du rapport de production capital/ouvriers. De même on tend à considérer que l'auto-détermination plus ou moins marginale du travailleur par rapport à un poste est la preuve de l'irrationalité (y compris du point de vue capitaliste pour certains auteurs (25) de l'organisation du travail et, a contrario, de la possibilité d'auto-détermination du contenu du travail (ici : du poste) par rapport au procès de travail et au produit.

Il nous semble qu'au contraire la réalité est plus complexe et qu'un certain nombre de questions et d'interprétations doivent être examinées.

a) L'analyse de la parcellisation doit être poussée plus loin. Ainsi :

— est-elle une réponse à une sous-qualification de la main-d'œuvre ou est-elle a posteriori une déqualification par rapport à une main-d'œuvre déjà formée ?

— dans une organisation du travail parcellaire, n'y a-t-il pas du point de vue des travailleurs, de « bons » et de « mauvais » postes, même sur une chaîne ?

La parcellisation doit être rapportée à la spécialisation et, par là, à la complexité du processus de production. Le travail de l'O.S. de l'atelier d'épingles d'A. SMITH était aussi parcellaire et « déqualifié » que celui de l'ouvrière effectuant un câblage de téléviseur, dans le cadre d'un procès de travail plus complexe :

— les formes de la « parcellisation » et de la spécialisation peuvent être variées. Tel est le cas de la division spatiale avec une conception à Paris ou aux Etats-Unis et une production de masse en province ou à Singapour.

— la seule dichotomie parcellisation/spécialisation n'est pas suffisante. Ainsi le changement de technologie, qu'il s'agisse de la machine-outil à commande

(24) Ex. : bureaux d'études, fabrications très élaborées (aviation, construction navale).

(25) A. GORZ et collaborateurs notamment.

numérique remplaçant la machine-outil classique ou de moulage du plastique remplaçant plusieurs opérations, peut-il être un palliatif, voire un substitut à la parcellisation ? : les circuits intégrés ont seuls permis les expériences de Philips pour le montage complet de téléviseurs par un petit groupe d'ouvrières (26).

b) La parcellisation n'est pas le seul moyen utilisé et, surtout, possible. Ainsi dans le B.T.P. à la parcellisation et à la division entre travail manuel et travail « intellectuel » (préparation des chantiers, approvisionnement) s'ajoute simultanément le recours à des composants nouveaux, (par exemple les canalisations électriques prêtes à poser) qui rendent possible une certaine parcellisation mais ne l'impliquent pas forcément : l'équipe de coffreurs pourrait poser le circuit électrique ou les cloisons sèches.

c) Une des conséquences vécues par les travailleurs est leur « aliénation », au sens philosophique du terme, à l'organisation de la production, ses objectifs, ses moyens, ceux qui la font.

Cette aliénation recouvre en réalité deux phénomènes très différents. L'un peut être supposé inhérent à un mode de production où le pouvoir appartient aux propriétaires des moyens de production. Ils en disposent compte tenu d'un rapport de force avec les travailleurs, non propriétaires de ces moyens de production et qui les mettent en œuvre en vendant leur force de travail, et définissent donc l'organisation de la production. L'autre peut être supposé inhérent à toute société où la complexité et la socialisation des processus de production et de travail sont telles que la coopération des travailleurs individuels et collectifs est une fonction sociale centrale. Il reste alors à se demander si et comment, elle ne risque pas de devenir oppressive à l'égard des groupes primaires de travail du fait même qu'elle ne se situe absolument pas à leur seul niveau.

III. AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, ELARGISSEMENT ET ENRICHISSEMENT DES TACHES, GROUPES AUTONOMES ET EVOLUTION/ADAPTATION EX-POST DES SYSTEMES SOCIO-TECHNIQUES

III.1. L'amélioration des conditions de travail

Elle est le plus souvent une tentative limitée se situant à l'intérieur des limites d'un système socio-technique considéré comme pré-déterminé, réponse à divers phénomènes (absentéisme, « coulage », grèves le plus souvent « sauvages »). Inversement, tant que la situation est normale, c'est-à-dire tant que le

(26) Voir § 3.

rendement, l'absentéisme, etc. sont « normaux » pour la branche, la période, l'établissement ou groupe, les conditions de travail sont considérées comme une donnée. Ainsi, M. MARIE dénote un fatalisme du personnel et des directions à l'égard du bruit dans le textile, puisque coexistent certains métiers moins bruyants que d'autres (90 à 104,5 db à 2.000 Hz). De même, certaines usines chimiques emploient des « mélangeurs à boule » particulièrement bruyants ; cependant, afin de vendre la licence en U.R.S.S., on a dû, pour réduire ce bruit, trouver des solutions qui ne sont pas appliquées dans les usines de la banlieue lyonnaise où ces mélangeurs ont été installés en premier lieu.

Même à l'intérieur d'un système socio-technique considéré comme donné, cette amélioration n'est pas évidente :

— L'ergonomie s'en tient généralement à une vue restrictive des conditions de travail : morphologie du travailleur, température, éclairage, fatigue physique, tension nerveuse mesurée indirectement. On peut ainsi améliorer un poste simple, mais plus difficilement un métier ou une tâche complexe, sauf de façon ponctuelle. Dans un cas comme dans l'autre l'amélioration est marginale, ce qui ne veut pas dire sans importance. C'est d'ailleurs sur ces points que semblent porter les efforts des plus « avancés » des concepteurs d'usines et de machines ;

— Il y a des relations entre divers facteurs. Ainsi, pour contrôler la température dans un atelier, il faut supprimer l'éclairage zénithal (d'où éclairage artificiel) ou installer une climatisation. Là encore, indépendamment du coût, il peut y avoir un blocage par l'existant, qui interdit une transformation globale ;

— Le coût d'une amélioration globale et réelle est très élevé et croît de façon quasi géométrique. Ainsi, le coût d'application à l'ensemble de l'industrie américaine d'une norme de bruit maximal de 90 db serait de 13,4 milliards de dollars, et pour 85 db, de 31,6 milliards de dollars (27). En d'autres termes, de telles transformations nécessiteraient des investissements énormes, prioritaires et non plus marginaux, comme c'est le cas actuellement, où ces améliorations ne sont guère que des alibis (au surplus inefficaces), tout comme pourraient l'être les expériences de réorganisation du travail (28).

III.2. Enrichissement et élargissement des tâches, équipes autonomes

On peut se demander si ces trois formules ne constituent pas, à des degrés croissants, une tentative d'utilisation ou de « récupération » de l'autonomie des travailleurs complétant et développant, même si cela en nécessite une trans-

(27) *The Economist*, 30 août 1975. (Evaluations tirées de l'étude officielle de l'agence pour la protection de l'environnement E.P.A.).

(28) 3 000 travailleurs aux Etats-Unis en 1975, selon les estimations du Ministère de la Santé, de l'Éducation et de l'Aide Sociale.

formation partielle, les systèmes socio-techniques actuels pour en dépasser les lacunes et les limites.

De nombreuses expériences ont été réalisées, bien que leur signification soit très limitée. La tendance à développer les chaînes et la parcellisation est pratiquement plus forte que celle à développer les diverses formes d'élargissement du travail et d'équipes autonomes (29). On rappellera ici quelques points :

a) La critique « patronale » du point de vue du mode de production capitaliste a commencé avec celle du salaire au rendement (30). Le salaire au rendement (et qui plus est, individuel) devient irrationnel par rapport à ses fins, lorsque ce rendement ne dépend plus des travailleurs. En effet, il est déterminé par la chaîne ou le processus et l'individu ne peut varier son rendement indépendamment des autres.

b) L'opposition ouvrière à l'organisation « taylorienne » et la démonstration fréquente de l'irrationalité de celle-ci par rapport à ses propres fins ne peut être prise pour une démonstration de son inapplicabilité et de son irrationalité en général (31). A la limite, cette organisation du travail peut être faite de façon erronée par rapport à ses principes, comme une erreur de calcul de résistance de matériaux ne constitue pas une preuve de la non-validité des lois utilisées. Il resterait à savoir si les mêmes principes « tayloriens » ne peuvent pas se traduire différemment dans le concret.

c) La recherche de modes différents d'organisation du travail répond en partie à des exigences objectives. Ainsi la constitution d'équipes relativement autonomes et peu hiérarchisées dans le B.T.P. tient compte du caractère de la production et de la main-d'œuvre : immigrés, regroupés à la limite par nationalité avec un chef d'équipe parlant leur langue.

De même, l'élargissement des tâches des opérateurs d'une raffinerie de la Basse-Seine, en leur faisant assurer l'essentiel du travail d'entretien, est une réponse qui permet de réduire le travail de nuit et les rotations de postes (l'entretien se fait le jour) sans embaucher de personnel supplémentaire. Réciproquement, ceci a été possible en raison du niveau de capacité du personnel (32) ainsi que de la nature des installations (entretien courant peu complexe).

d) On sait que les travailleurs réagissent de façon apparemment paradoxale à certaines tentatives d'élargissement des tâches et d'autonomie. Ces refus vont jusqu'à la grève, le plus souvent parce que le même rendement réclame une « mobilisation nerveuse » supplémentaire non compensée par le salaire, à la redivision des tâches (33) des groupes autonomes ; à l'élimination ou au refus des « traînants » faisant baisser le rendement de l'équipe ou imposant aux autres membres un surcroît de travail (« élitisme »).

(29) Voir l'article de J. RUFFIER dans le présent volume.

(30) Voir **Sociologie du Travail**, n° 2, 1964.

(31) Critique de René CESSIEUX à l'égard de GORZ et collaborateurs.

(32) Nous n'utilisons pas, à dessein, les notions de formation ni qualification qui correspondent à autre chose.

(33) Peugeot à Mulhouse.

On ne devrait pas oublier que, dans une certaine mesure, la spécialisation et la parcellisation ont été mises en place avec un consentement tacite, monnayé par des primes de rendement, des travailleurs de l'industrie. La résistance fut forte contre les cadences plus que contre la parcellisation (34). Ainsi, chez Citroën, dans les années 50, un ouvrier montait tout seul un moteur de 2 CV, alors que, essayant de faire monter un moteur — plus complexe il est vrai — par un seul ouvrier, Saab n'a pu l'imposer à ses ouvriers.

Il semble qu'interpréter cette opposition comme immédiatement due à la conscience de classe (refus de cette organisation, parce que refus du pouvoir patronal) est simpliste : on peut penser que les conséquences concrètes (plus grande pénibilité du poste élargi, pas de contrepartie réelle des gains en productivité ou en coûts globaux (35)), y compris dans leur dimension individualiste (plus de poste « tranquille » dans une équipe autonome à moins d'être dans une équipe bénéficiant toute entière d'un tel poste, ce qui semble peu probable dans la production) sont premières et que la conscience de classe proprement dite, se référant aux rapports de production n'interviendrait que secondairement, par exemple sur la question de la détermination du rendement d'équipe où se jouent les rapports de production.

La question posée ici est donc triple :

— que pourrait-on faire (il semble bien qu'on ne le cherche pas systématiquement) dans le cadre des techniques existantes et des règles du jeu économique (niveau de productivité) ?

— quels sont les blocages par l'existant et par ces contraintes qu'on ne peut considérer comme un donné intangible ?

— à quelles conditions pourrait-on se fixer comme objectifs prioritaires, avec des résultats tangibles et massifs, les exigences en matière de conditions de travail, d'intérêt au travail, de sécurité, de développement personnel et collectif, etc. ?

IV. LA CONCEPTION ET LA MISE EN PLACE DES SYSTEMES SOCIO-TECHNIQUES

Dans la mesure où on suppose, comme on l'a fait, que ces systèmes ne sont pas univoques ni totalement prédéterminés, on devra se demander où et comment et sur quels critères se prennent les décisions ? Quelles sont les alternatives existantes et possibles ?

Dans cette perspective, on ne suppose plus que les décisions prises sont forcément les plus rationnelles par rapport aux objectifs de l'entreprise, ni qu'elles sont totalement cohérentes, ni un optimum.

(34) Notamment dans les années 30 (grèves contre les « chronométrés »).

(35) Moins de contrôles, moins de « loupés ».

IV.1. L'étude de DAVIS, CANTER et HOFFMAN (36)

Les principaux résultats de cette étude, bien que devant être dépassés dans la problématique qu'on cherche à expliciter ici, vont dans le même sens :

— le processus de conception de l'organisation des tâches et postes est centré sur la décomposition en opérations unitaires du processus de production. Il est donc, d'emblée, orienté vers la parcellisation des tâches par rapport au processus d'ensemble ;

— les contremaîtres et chefs d'ateliers, ainsi que les bureaux d'études ont une part déterminante (à peu près équivalente) dans la définition du contenu des tâches et leur combinaison en postes (ou qualifications, au sens des études du CEREQ) ;

— aucune méthode explicite et systématique n'existe à ce niveau ; pas plus d'ailleurs que pour évaluer l'efficacité des résultats ;

— le seul critère (dès la conception) est celui de la minimisation du coût unitaire. On remarquera que rien n'indique que l'addition de coûts unitaires minimaux constitue un optimum global, puisque la décomposition préalable biaise les conditions de définition de l'optimum ;

— le changement dans le contenu des tâches et postes n'est jamais envisagé comme solution aux problèmes de productivité et de qualité. Les seules solutions recherchées sont techniques (méthodes, produit), compte tenu de l'incertitude sur les autres possibilités et, probablement, du caractère marginal de leurs résultats (37).

DAVIS, CANTER et HOFFMAN cherchent dans leur étude à déterminer qui conçoit l'organisation des tâches et postes et comment elle est conçue. Ni leur méthode (enquête par questionnaire, sans observation ni recoupements avec l'organisation effective), ni leur échantillon (24 réponses, 490 entreprises enquêtées), ni le champ d'étude imprécis (confusion des niveaux de la production) ne peuvent constituer l'exemple de ce qu'il conviendrait de faire. Néanmoins, ils posent la question d'une étude de ces processus de conception et de leurs ajustements lors de la mise en activité. C'est ce qu'on voudrait examiner ici, après en avoir montré, nous l'espérons, la nécessité.

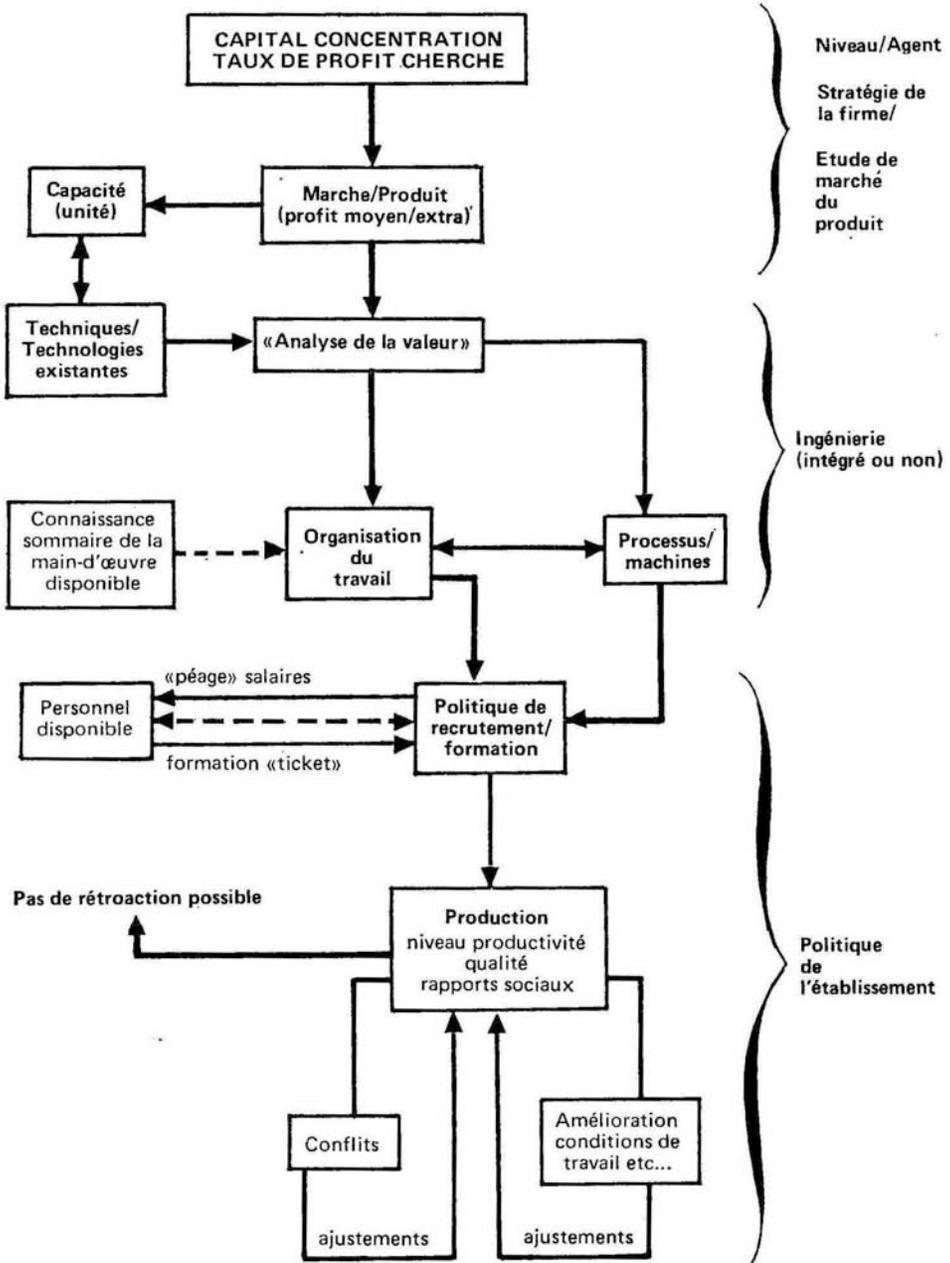
IV.2. Essai de définition des procédures de conception des systèmes socio-techniques

Pour comprendre ce qui se passe, compte tenu des multiples phases, niveaux et facteurs en jeu, il faudrait construire un schéma diachronique car la période

(36) L.E. DAVIS, R.R. CANTER, J. HOFFMAN : « **Current Job Design Criteria** » dans *Designs of Jobs* » (ouvrage collectif sous la direction de L.E. DAVIS et J.C. TAYLOR), Penguin, 1972.

(37) On peut en effet se demander si, contrairement à ce qu'on est tenté de croire, l'effet de l'organisation du travail et type de main-d'œuvre n'est pas marginal, en particulier parce que les différences, pour cette dernière, sont faibles par rapport à un niveau moyen de formation d'attentes et d'aptitudes — socialement acquises — par la grande majorité d'une cohorte (génération) de travailleurs.

**SCHEMA DU PROCESSUS DE CONCEPTION ET MISE EN FONCTIONNEMENT
D'UNE UNITE DE PRODUCTION**



et le « phasage » sont déterminants. On ne peut rien comprendre en étudiant un « état » des systèmes socio-techniques, de la productivité, de la main-d'œuvre et des discours rationalisateurs que des responsables ou travailleurs enquêtés arriveront toujours à construire dans une situation d'enquête a posteriori.

Très grossièrement, on pourrait concevoir au départ un schéma du type indiqué ci-dessus. Bien entendu, il faudrait aller beaucoup plus loin pour expliquer des phénomènes empiriques. On a simplement cherché ici à indiquer la nécessité et la possibilité conceptuelle et empirique (c'est-à-dire au plan de la recherche sur le terrain) d'une distinction des facteurs, des agents, des causalités qui sont essentiellement ici des relations d'antériorités, de priorités et de critères. On peut préciser sommairement la logique des différents niveaux et domaines.

L'analyse de la valeur est le stade crucial. Il s'agit d'aboutir à un coût de fabrication prévisible en dessous d'un certain seuil, permettant un profit moyen plus un profit extra. Cet optimum relatif n'est d'ailleurs pas évident. Ainsi, il peut être le coût temporairement le plus bas, même si plus tard il n'est pas optimum (38). Le coût est fixé par rapport au taux de profit de référence de fractions de capitaux analogues, d'où les substituts.

Ces substituts peuvent être des changements de marché : ainsi, la généralisation de nouvelles méthodes de montage déjà appliquées très partiellement chez Philips (39) ou Motorola (40). Les méthodes de montage des postes de télévision avec élargissement des tâches, voire la constitution d'équipes autonomes grâce aux modules imprimés supposent une domination oligopolistique du marché (ces postes sont plus coûteux à l'achat et à l'entretien).

On pourrait d'ailleurs remarquer que les améliorations des conditions de travail sont plus fréquentes dans les entreprises à profits élevés, pour lesquels la part de la main-d'œuvre dans le coût final est relativement faible.

Bien entendu, les résultats de l'analyse de la valeur dépendent largement du mode de calcul : par exemple les coûts de l'entreprise, c'est-à-dire d'une fraction de capital cherchant sa mise en valeur, plus ou moins indépendamment des coûts et avantages collectifs.

D'autres critères contribuent également à « rigidifier » les systèmes socio-économiques : il peut s'agir de la rapidité de construction et de mise en service (vitale partout où le profit industriel est essentiellement un profit extra temporaire : sidérurgie, chimie) ; des règles administratives (ex : aides DATAR d'où découpage en tranches primables) ; ou de préoccupations sociales (éviter de

(38) C'est le cas des nouvelles unités dans la chimie : le profit moyen est faible. Le groupe recherche donc le surprofit extra, par définition de courte durée, compte tenu des phénomènes d'à-coups du marché (chaque nouvelle unité est plus importante que la précédente et la concurrence oligopolistique tend à chaque « marché demandeur » à dépasser très rapidement la demande).

(39) Philips — montage d'un poste de télévision couleur en 103 minutes par un groupe autonome de 7 personnes, possible grâce aux circuits intégrés.

(40) Motorola — le montage d'un récepteur radio par un seul ouvrier n'a pu être envisagé que lorsque le nombre de composants a pu être ramené de 210 à 80.

trop grandes concentrations, se donner des moyens de recourir à d'autres établissements du groupe en période de grèves) (41).

Tout ceci peut donner un « faux optimum » de 200 à 400 personnes, justifié a posteriori par des raisons techniques et auto-confirmant la rationalité du système.

La crise actuelle (42) devrait accroître l'importance d'autres facteurs ; ainsi, la polyvalence et les possibilités de changement de la nature et du rythme de la production sont contradictoires avec la parcellisation, la déqualification et l'organisation rigide de systèmes socio-techniques.

De même, la possibilité de désengagement des capitaux (mobilité du capital) est en contradiction avec la sur-accumulation de capital dans des installations, même très productives à un moment donné (43).

On voit donc que, seule une analyse d'ensemble (et pas seulement de la « qualification » du travail ou de la méthode d'organisation des ateliers) largement pluridisciplinaire (économique et sociologique autant que technique, mais articulant ces différentes approches totalement dichotomisées actuellement) pourrait expliquer ce qui se passe à partir de l'observation de processus de conception et de mise en fonctionnement d'unités de production.

V. PEUT-ON RENVERSER LA PROBLEMATIQUE ACTUELLE ? LES TENDANCES OBJECTIVES

On a déjà proposé de renverser la problématique actuelle et d'articuler des approches trop parcellaires. Ceci n'est pas cependant qu'un problème de connaissance — même si c'est un préalable —, c'est aussi un problème social : les conditions de travail, la situation de travail dans son ensemble, voire le fonctionnement même du système productif (productivité, qualité de la production, mais aussi coût croissant en capital fixe, sous-utilisation de celui-ci) sont en cause.

Les « renversements » possibles semblent de deux ordres.

(41) Y compris au détriment de la rationalité de l'appareil de production. Ainsi, telle usine d'aviation est limitée à ses effectifs actuels, alors que son marché est en croissance et que la seule alternative consiste à sous-traiter des sous-ensembles dans d'autres usines, où les coûts sont très supérieurs et la qualité plus difficile à assurer.

(42) Depuis les années 1967-1969.

(43) Ainsi, USINOR a évité à Dunkerque — autant qu'il lui a été possible — les investissements autres que ceux strictement nécessaires à la production (par exemple : le logement du personnel par l'entreprise), à la différence de Valenciennes et Denain.

V.1. L'évolution objective de la problématique de la division et de l'organisation du travail et des systèmes socio-techniques

Toute une série de contradictions se produisent entre la logique du mode de production (mise en valeur différentielle des diverses fractions de capitaux, appuyés par une part croissante de capitaux publics) et les modalités actuelles des processus de travail et de production. On a déjà indiqué que les tentatives d'utilisation de l'initiative ouvrière par exemple, pourraient bien aller dans ce sens. Dans la phase actuelle (depuis 1973) de la crise, d'autres contradictions se développent :

— La difficulté croissante à mobiliser des capitaux (sauf à accroître encore l'inflation) et à leur assurer une rentabilité suffisante pose le problème d'une économie du capital fixe, donc de la valorisation de la force de travail en tant que telle — évidemment sous de toutes autres formes que l'intensification du travail (même si celle-ci est la solution la plus immédiatement recherchée) ;

— Certaines solutions (par exemple, l'emploi d'immigrés peu qualifiés ou le non-développement des potentialités des travailleurs) entrent en contradiction avec des exigences technico-économiques : c'est ainsi que la complexité et le coût des matériels ne permet plus de les laisser entre les mains de n'importe qui (le BTP commence à rencontrer ce problème avec la main-d'œuvre immigrée) ;

— Les nécessités du point de vue même de la mise en valeur des capitaux (qui implique leur mobilité pour assurer un surprofit différentiel, temporaire et localisé) entrent en contradiction avec le caractère rigide de certains systèmes socio-techniques. Le cas extrême est constitué par la chaîne, organisée pour un travail parcellaire et répétitif d'OS, et donc inadaptable à toute autre fabrication. On peut se demander si d'autres formes socio-techniques, (personnel plus polyvalent, organisation au coup par coup par « chantiers », machines numériques plus machines simples polyvalentes, etc.) ne seraient pas mieux adaptées à cette « versatilité » des productions ;

— La recherche d'économie du capital immobilisé dans la production (donc de sa minimisation et de son utilisation optimale, pour laquelle les rapports sociaux au niveau de l'atelier ou même de l'usine sont déterminants) ne pourrait-elle pas conduire elle aussi à d'autres évolutions ? Ainsi, certains envisagent (44) une sorte de tâcheronats à grande échelle : les industriels (tels les « fabricants » de la soierie lyonnaise) se replieraient alors en amont et en aval des unités de production : conception du produit, des machines, vente ; ils passeraient contrat avec les collectifs de travailleurs pour la mise en œuvre des moyens de production. Ce serait, en quelque sorte, les groupes autonomes étendus à l'usine entière, c'est-à-dire un changement de l'organisation du travail et des rapports de travail dans le cadre (bien évidemment modifié) des

(44) *The Economist* du 22 novembre 1975 : « Propertyless autocracy » ; voir aussi les tentatives de formation de coopératives (rejetées par les syndicats ouvriers) chez Lip, Teppaz et autres entreprises en faillite.

rapports de production existants (fixation des normes de production, donc de la plus-value).

Il serait tentant, dans ce sens, de faire de « l'économie-fiction », et de la « sociologie-fiction ». Il semble cependant fondamental de s'interroger sur les solutions possibles aux contradictions actuelles du système socio-économique quant aux modes d'organisation des procès de travail et de production.

V.2. Le renversement de la logique de la conception des systèmes socio-techniques

Là encore, le danger de la sociologie-fiction est grand. Quelques directions de réflexion peuvent cependant être esquissées :

- si les objectifs de qualité des conditions de travail, du travail, des relations au travail devenaient prioritaires, comment pourrait-on les mettre en œuvre ?
- plus généralement, si l'un des problèmes centraux de notre société développée est que la qualité et les potentialités de la main-d'œuvre sont extraordinairement sous-utilisées, la question qu'on pourrait se poser serait donc : comment organiser la production pour utiliser au mieux et le plus possible ces potentialités ? On voit que cette question concerne bien évidemment la définition des produits, autant que les techniques ou les rapports sociaux de production.

La variable " technologie " dans les études d'organisation

Bilan critique

Dominique MONJARDET
Groupe de Sociologie du Travail
Université de Paris VII

La sociologie industrielle a toujours prêté une très grande attention aux techniques de production mises en œuvre dans l'entreprise, usuellement désignées, dans une acception généralement peu rigoureuse du terme, sous le nom de « technologie ».

Cette « dimension » de l'entreprise occupe, on le sait, une place centrale dans les grandes recherches monographiques menées notamment en France dans les années 50, sous l'impulsion de G. FRIEDMANN et de P. NAVILLE. Dans ces études, et plus généralement dans l'ensemble de la sociologie industrielle, la technologie est prise en compte essentiellement sous deux aspects : dans ses conséquences sur les qualifications ouvrières (1) d'une part, et d'autre part comme élément d'interprétation des comportements, attitudes..., etc., des travailleurs (2).

C'est avec de toutes autres préoccupations que la « technologie » a plus récemment fait une entrée notable, et très controversée, dans ce qu'il est convenu d'appeler la sociologie des organisations. Le problème central alors débattu était le suivant : la technologie détermine-t-elle, et dans quelle mesure, la structure des organisations ? Y a-t-il, plus précisément, un « impératif technologique » déterminant les éléments essentiels de la structure organisationnelle non seulement des entreprises industrielles, mais aussi pour certains auteurs de toute organisation de travail ?

L'énoncé de cette question fait référence à certaines études partielles antérieures, mais elle désigne avant tout les résultats massifs et impressionnants, établis par J. WOODWARD (1958, et publication plus systématique en 1965), sur 100 entreprises industrielles du South Sussex.

La notoriété de J. WOODWARD est aujourd'hui largement établie. On connaît peut-être moins la très vigoureuse polémique qui a suivi, déclenchant et nourrissant une série de duplications empiriques dont il est peu d'exemples — par leur ampleur et le caractère contradictoire de leurs résultats — dans la littérature sociologique.

Parallèlement à cet ensemble de travaux explicitement consacrés à l'appréciation des résultats de J. WOODWARD, il semble bien que ceux-ci aient également stimulé ou aient convergé avec tout un courant de recherches mettant l'accent de façon originale sur le rôle de la technologie, et dont les propositions théoriques énoncées à différentes reprises par C. PERROW (1968-1970, notamment) peuvent fournir une bonne illustration.

Il n'est pas question de tenter ici un bilan critique approfondi de ces différentes recherches, au demeurant aisément accessibles, nous viserons simplement à présenter les principales études consacrées à l'évaluation empirique des

(1) Voir le bilan critique établi par A. d'IRIBARNE (1974).

(2) Parmi de nombreux essais de synthèse de ces recherches, on peut consulter M. MEISSNER (1969) et en langue française A. TOURAINE, C. DURAND et alii. (1965).

N.B. — Pour tous les ouvrages cités se reporter à la bibliographie en fin d'article.

relations entre technologie et organisation et, puisqu'il nous semble qu'elles ont dans une large mesure échoué dans leur projet, nous tenterons d'esquisser quelques directions de recherche susceptibles de sortir cette question de l'impasse théorique et méthodologique où elle semble avoir été laissée (3).

Une dernière précision s'impose : les auteurs que l'on va présenter traitent de « l'organisation » dans l'acception, et la problématique, initiée par Max WEBER : celle de la bureaucratie. Il s'agit donc des caractères généraux de l'organisation : sa structure (longueur de la ligne hiérarchique, spécialisation des fonctions..., etc.) et son fonctionnement (centralisation des décisions, formalisation des procédures..., etc.). Il n'est donc pas, dans ces études, question de l'organisation du travail ouvrier proprement dit. La question de savoir s'il y a un rapport, plus ou moins étroit, entre l'organisation du travail dans l'atelier, et l'« organisation », au sens le plus général du terme, de l'entreprise est une question très largement ouverte, le découpage des domaines sociologiques (sociologie des organisations, sociologie industrielle...) explique sans doute qu'elle n'ait guère fait (à l'exception de quelques monographies) l'objet de recherches systématiques. On postule cependant, c'est l'hypothèse qui justifie les développements qui suivent, que ce rapport existe et que, en première analyse, une hypothèse plus précise de rapport d'homothétie entre division des fonctions (dans l'organisation) et division du travail (dans la fabrication) est vraisemblable (4).

I. L'IMPERATIF TECHNOLOGIQUE : UNE POLEMIQUE EMPIRIQUE

Aussi rapidement résumé soit-il, l'énoncé des thèses en présence définit assez précisément les principaux éléments débattus, dont les acceptions différentes selon les auteurs produisent ce caractère de dialogue de sourds, indispensable à la perpétuation de toute bonne polémique. La chronologie des textes publiés autorise, sans (trop) caricaturer, à les présenter comme un quasi-dialogue, dont les termes essentiels seraient les suivants :

1. Le type de système de production d'une entreprise détermine sa structure organisationnelle, les conditions organisationnelles de son succès (commercial), l'importance relative des différentes fonctions et la nature de leurs relations (WOODWARD, 1958-1965).
2. Ces résultats ne sont nullement fondés, non seulement aucune théorie systématique ne les supporte mais encore la méthodologie utilisée n'est ni solide ni adéquate (HOPKINS, 1966).

(3) On consultera avec profit sur le même sujet mais dans une autre intention l'article précis de M. BROSSARD et M. MAURICE (1974). Cf. bibliographie en fin d'article.

(4) Ce point fait l'objet de certaines recherches actuellement (1975) en cours au Groupe de Sociologie du Travail.

3. La démarche de WOODWARD est valide, avec une acception différente de la technologie on confirme son influence déterminante sur le type de structure de l'entreprise (HARVEY, 1968).

4. Il faut définir et mesurer plus rigoureusement technologie et structure. A cette condition un test sur 52 organisations ne vérifie nullement les relations établies par WOODWARD. Il n'y a pas d'impératif technologique, si une variable permet de prédire la structure, c'est la taille (HICKSON et alii, 1969).

5. Exactement appliquée à un échantillon de 55 entreprises américaines, la problématique de WOODWARD conduit à des résultats qui confirment en tous points les siens (ZWERMAN, 1970).

6. Le test opéré par le groupe d'ASTON (5) est beaucoup moins rigoureux qu'il n'y paraît. Leur propre interprétation de leurs données est injustifiable, on peut même démontrer que celles-ci sont compatibles avec les résultats de WOODWARD (ALDRICH, 1972).

7. ALDRICH est un peu catégorique, il n'en est pas moins vrai que les résultats obtenus par ASTON ne fondent nullement leur (interprétation) critique de WOODWARD (HEISE, 1972).

8. La problématique de WOODWARD doit être modifiée pour une analyse plus intensive, l'étude monographique confirme cependant son bien-fondé (REEVES et TURNER, 1972).

9. Une réplique, sur un échantillon de 82 organisations, des différentes recherches de WOODWARD et d'ASTON, ne vérifie totalement ni l'une ni l'autre. La technologie est insuffisamment définie, des dimensions essentielles de l'entreprise ignorées, ou omises (CHILD et MANSFIELD, 1972)...

On pourrait ajouter à cette énumération dialoguée d'autres auteurs qui sont étrangers à cette polémique, mais dont l'œuvre peut y intervenir de façon fructueuse, ainsi :

— PERROW : La démarche de WOODWARD met à point l'accent sur la dimension essentielle des organisations de travail, à condition de lui préférer une définition plus « compréhensive » de la technologie (PERROW, 1968-1970).

— RUSHING : Dans la perspective tracée par WOODWARD on peut préciser — et mesurer — les relations entre les caractéristiques physiques de la matière ouvrée et l'ampleur de la division du travail dans l'entreprise (RUSHING, 1968).

— REYNAUD : Admis, les résultats de WOODWARD (de même que la démarche de PERROW) sont essentiels à la compréhension des évolutions industrielles, donc des modifications des situations de travail et par suite de celles des relations industrielles (REYNAUD, 1972).

Sans en retracer toutes les péripéties, l'aspect le plus spectaculaire de cette polémique réside certainement dans le caractère contradictoire des résultats de

(5) C'est-à-dire HICKSON et alii.

quatre enquêtes empiriques portant sur le même objet et dont — de plus — trois se veulent explicitement des duplications rigoureuses de la première. Les raisons de ces surprenantes divergences (qu'il faut par ailleurs nuancer : elles ne sont pas en tout aussi accusées, on le verra, que l'extrême résumé présenté supra peut le donner à croire) doivent se trouver, nécessairement, dans l'un ou plusieurs des cinq éléments constitutifs de chacune de ces études, à savoir :

- l'échantillon étudié,
- la définition et la mesure de la variable « technologie »,
- la définition et la mesure de la variable « structure »,
- l'instrument de mesure des relations entre variables,
- enfin, l'interprétation donnée aux relations ainsi mesurées.

On centrera donc la présentation de ces recherches autour de ces différents éléments (6), accordant cependant une place plus importante à WOODWARD, dont il faut présenter plus précisément la démarche si l'on veut évaluer et la portée de ses résultats et l'enjeu des discussions que ses publications ont soulevé :

A - WOODWARD OU « L'IMPERATIF TECHNOLOGIQUE »

Le point de départ des recherches de J. WOODWARD (7) est très pragmatique : enseignant dans une école de « management », où l'on fournit aux étudiants des « normes », définissant la « one best way » de la gestion manageriale, elle s'interroge sur l'efficacité pratique de ces normes : assurent-elles réellement le succès en affaires ? Qu'en est-il dans la pratique ? Une équipe de recherche va donc tenter d'évaluer, sur un échantillon d'une centaine d'entreprises du South Sussex, les rapports éventuels entre le « succès » industriel et économique, et certaines caractéristiques de l'organisation, celles même qui font l'objet le plus souvent de prescriptions normatives. Ce point de départ ne serait qu'anecdotique, puisqu'il se conclut sur un échec radical (aucune relation intelligible n'apparaît entre structure et succès) s'il n'éclairait les « dimensions » de la structure organisationnelle que WOODWARD prend en compte : il ne s'agit pas de l'ensemble des éléments identifiables dans une conceptualisation exhaustive de « l'organisation », mais de certaines variables qui font l'objet, traditionnellement, de discussions quant à leur dimension optimale. Ainsi du nombre « souhaitable » de niveaux hiérarchiques dans une entreprise, du nombre d'individus qu'un supérieur peut efficacement diriger (« span of control »), etc.

(6) Sauf à retranscrire complètement ces différentes recherches, dont les protocoles sont accessibles, ce commentaire ne saurait être complet, on se borne ici à préciser les éléments qui nous paraissent essentiels à l'appréhension des enjeux théoriques du débat.

(7) Outre les publications originales référencées ci-après on trouvera un résumé des recherches de WOODWARD dans MOTTEZ (1971, pp. 91-99). Une traduction de l'ouvrage de 1965 est annoncée aux Editions Ouvrières.

Puisque les indicateurs du succès ne semblaient nullement liés aux choix organisationnels, à quoi pouvait-on référer ceux-ci ? Question qui conduisit les chercheurs « de façon presque automatique » (« almost automatically » [sic]) à examiner les données recueillies auprès de ces entreprises sur les technologies mises en œuvre. Il ne s'agit pas, là non plus, de caractériser chacune des entreprises par rapport à un étalon universel des techniques, et WOODWARD s'en explique très clairement (ce qui relativise certaines critiques fondées sur une extrapolation abusive de ses résultats) : les chercheurs auraient eu besoin « d'une histoire naturelle de l'industrie, quelque chose comme la « Flore » d'un botaniste, qui leur aurait servi à identifier en termes technologiques les entreprises étudiées. Faute d'un instrument précis de ce genre, tout ce qu'on pouvait faire était de « **regrouper, de façon approximative et aisément maniable** (« rough and ready »), **toutes les firmes où les procédés et méthodes de fabrication apparaissent similaires** » (p. 37, c'est moi qui souligne). Une première distinction apparaît importante : celle qui distingue les fabrications unitaires, en réponse aux commandes individuelles des clients, des productions standardisées ; on peut ensuite décomposer chacun de ces types selon la taille et la complexité du produit, la diversité et le degré de continuité des productions « standard », etc., et l'on finit par n'avoir même plus une entreprise pour chaque catégorie possible. Les auteurs se sont donc limités à la classification ci-après, qui leur a semblé un compromis acceptable compte tenu de la dimension de l'échantillon étudié ; elle est maintenant bien connue :

1. Production unitaire ou petite série (8)

- I. Production d'unités simples selon les exigences du client.
- II. Production de prototypes.
- III. Fabrication de gros équipements par étapes.
- IV. Production de petites séries en fonction des demandes du client.

2. Grande série et production de masse

- V. Production en grande série.
- VI. Production en grande série à la chaîne.
- VII. Production de masse.

3. Production en continu

- VIII. Production en continu de produits chimiques dans une entreprise multifonctionnelle.
- IX. Production en continu de liquides, gaz et produits pulvérulents.

(8) On emprunte ici la traduction de MOTTEZ (1971, p. 92).

Ce classement est loin cependant d'être arbitraire, pour WOODWARD il ne fait pas de doute que « les neuf (...) systèmes de production forment une échelle, ils sont classés par ordre de développement chronologique et de complexité technique, la production d'articles unitaires étant la forme la plus ancienne et la plus simple de la manufacture, et la production en continu la forme la plus avancée et la plus complexe. Lorsqu'on se déplace le long de l'échelle du système I au système IX, il devient de mieux en mieux possible de contrôler les opérations de fabrication, les conditions physiques de la production devenant mieux connues et comprises... la prévision et le contrôle sont plus faciles... » (p. 40). Ainsi l'échelle de « technologie » proposée recouvre-t-elle plusieurs dimensions liées :

- le degré d'évolution ou de « modernité » technologique,
- la complexité technique,
- la prévisibilité et le contrôle.

Ce classement pose de très nombreux problèmes, quant à la définition précise de chacune des catégories, et surtout quant à la signification qui lui est donnée par WOODWARD : on y reviendra longuement, on peut l'accepter provisoirement pour présenter d'abord l'utilisation qui en est faite par l'équipe de WOODWARD. Les neuf catégories sont regroupées en trois types principaux, et pour chacun des types sont présentées les distributions des variables organisationnelles des entreprises correspondantes. (Notons cependant encore que la classification originale comporte XI catégories, s'y ajoutent en effet les systèmes de productions mixtes — combinés — soit :

X. Production en grande série de composants assemblés ensuite de façon diversifiée

XI. Production en continu faisant ensuite l'objet d'un conditionnement par lot ;

ces systèmes mixtes disparaissent ensuite dans l'analyse, on y reviendra également plus loin).

On sait que, référées à cette classification, les données structurelles s'organisent, les variations au sein de chaque type sont plus faibles qu'entre types différents, et deux modes principaux de relations apparaissent :

— certains éléments de la structure sont liés linéairement à la dimension technologique : quand on passe des premières catégories (I à IV) à la production de série (V à VII) et à la production en continu (VIII et IX) le nombre de niveaux hiérarchiques augmente, de même que le pourcentage de cadres, etc. ;

— d'autres ont une relation « curvilinéaire » avec la technologie, c'est-à-dire que les types extrêmes se ressemblent et s'opposent également aux entreprises situées au centre de la classification. De façon plus générale l'organisation est de type « organique » (selon la définition de T. BURNS) en production unitaire et en production continue, alors qu'elle est de type « mécanique » dans les entreprises mettant en œuvre une production de série.

En outre, cette liaison entre technologie et organisation apparaît bien critique pour le succès de l'entreprise dont les indicateurs s'ordonnent maintenant de façon compréhensible : il apparaît en effet que dans chaque groupe d'entreprises défini par un type de processus de production, ce sont les entreprises dont les variables organisationnelles sont les plus proches des valeurs modales de chaque groupe qui réussissent le mieux.

Enfin, l'importance relative des fonctions (commerciale, recherche, production) dans l'entreprise varie aussi selon les types de technologie, caractérisé chacun par une pondération distincte de ces fonctions, on vérifie ainsi par exemple que la direction émane le plus souvent, dans chaque type, de la fonction dominante, et que c'est même une condition nécessaire de son succès.

Cet ensemble de résultats est spectaculaire. En premier lieu, il répond à la question initiale de WOODWARD : quelles sont les conditions organisationnelles du succès économique ? Autrement dit, et plus prosaïquement quels principes faut-il enseigner dans les écoles de management, dès lors que l'idée d'une « one best way » n'est plus soutenable. Deuxièmement, et c'est ce qui nous intéresse ici, il dessine les éléments majeurs d'une théorie sociologique générale de l'organisation industrielle (et de l'organisation **industrielle** seulement, ce qui ne va pas sans poser des problèmes aux théoriciens de l'**Organisation**, tous genres confondus), fondée sur les caractéristiques techniques du procès de production. Si WOODWARD elle-même ne s'y engage qu'avec prudence (apportant notamment dans son dernier ouvrage de 1970, des nuances importantes à certaines formulations antérieures trop abruptes), tel est bien cependant l'horizon logique de ces travaux. L'enjeu est majeur, enjeu théorique pour la sociologie des organisations, mais aussi instrument d'analyse plus général dont J.-D. REYNAUD par exemple a proposé, dans une très précise mise au point (1972), une illustration importante montrant que toutes les constructions sociologiques (dont la plus célèbre est celle de S. MALLETT) fondées sur le postulat du devenir simultanément orienté des caractéristiques économiques, techniques et professionnelles d'une branche industrielle, sont infirmées par les résultats de WOODWARD.

Situer à ce niveau la discussion de ces résultats semble déplacer notablement l'intention explicite de ceux qui les ont le plus longuement discutés, soucieux au contraire de ne pas déborder le terrain de l'empirique le plus mesurable. Ce n'est peut-être pas cependant trahir l'intention implicite, tant dans le cas contraire on s'étonne de la vigueur des assauts portés contre WOODWARD, peu compréhensible s'il n'est vraiment question que de tests statistiques. La première, et dans son ton la plus virulente attaque, est portée par HOPKINS (1966). Elle porte sur trois points essentiels : les concepts utilisés ne sont pas précisément définis, en outre on ne sait pas comment les variables correspondantes sont mesurées, enfin la mise en relation des variables procède par illustration, et non par démonstration, illustration souvent par trop légère, lorsque — exemple typique — WOODWARD prétend montrer que la taille de l'entreprise n'a pas d'influence majeure en fondant sa « démonstration » sur 9 cas seulement. En résumé, WOODWARD est accusée de n'avoir aucune théorie de l'entreprise qui pourrait rendre compte de la signification des relations mises à jour. Pour preuve

HOPKINS n'en veut que le fait que WOODWARD ne se réfère jamais aux acquis majeurs les plus récents de la sociologie des organisations tels que le concept — essentiel — de « système ». (Cette dernière accusation vaudrait à peine qu'on la mentionne [les choix théoriques valent par leur fécondité et WOODWARD n'y peut mais si la notion de système n'ajoutait rien à son analyse] si elle n'autorisait à soupçonner que là se trouve bien le péché majeur implicitement reproché à WOODWARD : produire des résultats considérables dans une perspective d'analyse parfaitement ignorante des orientations théoriques dominantes...).

Ce n'est pas cependant sur le cadre théorique utilisé que vont porter les tentatives de réfutation les plus détaillées.

B - TECHNOLOGIE, TAILLE ET STRUCTURE : LE GROUPE D'ASTON

Depuis 1963, une importante équipe de recherche animée notamment par D.S. PUGH et D.J. HICKSON (et connue par la suite sous le nom de « groupe d'ASTON », ou « ASTON ») construit systématiquement une « taxonomie » générale de l'organisation qui mérite une présentation rapide. Leur point de départ est un bilan critique de la littérature sur les organisations dont la conclusion est sévère : « l'étude de l'organisation de travail ne peut plus se satisfaire de postulats a priori ni d'une succession sans fin d'études de cas » (1963), s'agissant de la structure et du fonctionnement organisationnel il importe, pour arriver enfin à lier la recherche empirique sur le terrain et les progrès de la conceptualisation, de développer une « analyse multidimensionnelle des variables structurelles de l'organisation » et pour cela il faut d'abord « isoler les éléments conceptuellement distincts qui sont depuis WEBER mélangés dans la formulation de la bureaucratie ». Dès lors les relations entre ces éléments seront un problème d'investigation empirique et non de définition a priori. C'est ainsi que l'équipe dirigée par PUGH et HICKSON élabore une « taxonomie » de la structure organisationnelle, considérée comme formée de dimensions (en l'occurrence 6), chacune susceptible d'une conceptualisation propre, opérationnalisable sous forme d'une variable par rapport à laquelle chaque élément d'une organisation quelconque peut être mesuré (scoré). La même démarche peut s'appliquer aux variables d'activités, aux variables contextuelles (statut de propriété, taille, technologie) aux variables de performance, etc.

Dans une longue série d'articles s'échelonnant depuis 1963, le groupe d'ASTON a présenté successivement tous les éléments de ce projet d'ensemble et, à partir de l'étude d'un échantillon de 52 organisations, les relations systématiquement mises à jour entre toutes les dimensions ainsi opérationnalisées de « l'organisation de travail ».

L'intention était ambitieuse, puisqu'il ne s'agissait de rien de moins que de fonder enfin scientifiquement l'analyse organisationnelle, les travaux menés n'ont pas été moins impressionnants par leur ampleur et leur rigueur, le jugement d'ALDRICH (1975) est peu discuté : « Il est admis de façon générale que l'œuvre du groupe d'ASTON a eu un impact majeur dans le domaine des études organisationnelles, tant sur le plan théorique qu'en ce qui concerne la méthodologie de

recherche... bien qu'elle ait été critiquée sur plusieurs aspects... son importance pour le domaine étudié reste hors de discussion. »

C'est dans le déroulement de cette démarche que le groupe d'ASTON, mesurant les relations entre variables structurelles et variables « contextuelles » a abordé la question du rôle de la technologie. A la question de savoir « jusqu'à quel point la technologie détermine-t-elle la forme prise par la structure d'une organisation » en dehors de multiples études de cas contradictoires, seule WOODWARD leur apparaît avoir fourni une réponse d'ensemble. Même si ses résultats ont été controversés (HOPKINS, 1966), leur importance justifie de traiter cette question en référence à ses travaux, bref de « tester la proposition de l'impératif technologique », puisqu'aussi bien WOODWARD aurait soutenu que « seules les différences de technologie, et non sur d'autres variables, telles que la taille ou l'histoire de l'entreprise étaient liées aux différences structurelles » (HICKSON, 1969, p. 379). Il faut ici s'arrêter un instant pour noter que cette formulation est abusive, WOODWARD disant explicitement le contraire : « It is not suggested that the research proved technology to be the only important variable in determining organizational structure, or that such factors as the history and background of a firm (...) were unimportant... » (p. 50). De fait, il y a chez ASTON une extrapolation des résultats de WOODWARD qui en traduit une compréhension mécaniste absente de l'esprit de l'auteur. Quoi qu'il en soit, HICKSON et alii ont entrepris de mesurer les relations existantes, dans leur propre échantillon d'organisation, entre technologie et structure. Tentative nécessitant d'abord, et l'on retrouve ici le souci constant de rigueur du groupe d'ASTON, une définition précise et opératoire du concept de technologie. Distinguant la technologie : 1) des opérations, 2) des matériaux (matières ouvrées), et 3) du savoir, ils se limitent à l'étude de la technologie des opérations, définie comme le caractère de « l'équipement et de l'enchaînement des activités (opérations) au cours du procès de production ("work flow") ». Ce concept intègre différents éléments :

- l'équipement : degré d'automatisation,
- l'enchaînement des opérations : plus ou moins grande rigidité,
- le contrôle : degré de précision,
- la continuité de la production (c'est le concept central de WOODWARD),
- etc.

Chacun de ces éléments peut être opérationnalisé sous la forme d'une ou plusieurs variables scalaires, ainsi la classification de G.S. AMBER et P.S. AMBER (1962) permet de classer un niveau d'automatisation selon son maximum et selon son étendue sur une échelle de 5 degrés (de l'outil à main au contrôle par « feed-back »), de même la rigidité de l'enchaînement peut faire l'objet d'échelles qui mesurent : 1) la continuité des opérations (en 8 points) et 2) l'interdépendance des unités de production (3 points), etc. Au total, les chercheurs construisent 5 échelles conceptuelles distinctes mais dont l'ensemble des 20 items apparaissent hautement intercorrelés, suggérant ainsi l'existence d'un élément commun sous-jacent (ce que semble confirmer l'analyse factorielle : le premier facteur extrait rend compte de 58 % de la variance totale). La « technologie »

peut donc être mesurée par cette variable unique, conceptualisée sous le terme de « workflow integration » et qui mesurerait « le degré auquel les opérations de production sont automatisées, continues, enchaînées (séquentielles) ». Il suffit alors pour caractériser la technologie de chaque organisation d'additionner chacun de ses scores partiels sur chaque échelle. Les 46 organisations retenues se distribuent ainsi sur une dimension « d'intégration de la production » entre le score 1 (chaîne de magasin) et le score 17 (usine automobile).

L'échantillon d'organisations étudiées, composé de 46 « organisations » (choisies aléatoirement dans la région de Birmingham) comporte aussi bien des établissements industriels (31) que des services (15). Leur taille mesurée par l'effectif employé s'échelonne de 241 (Cie d'assurances) à 25 052 (automobile).

S'agissant de la « structure » de ces organisations, le groupe d'ASTON distingue d'une part les **dimensions** structurelles, telles que la « structuration des activités », la « concentration de l'autorité », etc., et d'autre part les **variables** structurelles, telles que la spécialisation, la formalisation, la centralisation, etc.

Chacune de ces caractéristiques est elle-même composée de différents éléments, chacun mesuré par une échelle. L'ensemble exhaustif des items ainsi retenu est difficilement maniable (le groupe d'ASTON distingue 64 variables structurelles), les chercheurs ont donc limité leur étude aux relations entre leur variable technologique et 3 dimensions, 11 variables de structures ainsi que 11 mesures de la répartition de la main-d'œuvre (par ex. : % du total des employés dans tel ou tel secteur). On ne détaillera pas ici la composition exacte de chacun de ces indicateurs, il suffit de présenter les résultats bruts de la mesure des coefficients de corrélation entre chacune des échelles correspondantes et le score « technologique » des organisations. Ces résultats sont massifs et sans ambiguïté : ils se présentent sous la forme suivante :

Tableau 1

CORRELATION (r) ENTRE LES ECHELLES DE TECHNOLOGIE ET DE TAILLE
ET CERTAINES ECHELLES DE STRUCTURE

(extrait de la table 8 p. 386 de Hickson et alii - 1969)

Echelles de technologie et de taille Echelles de structure	Ensemble des					
	46 organisations		31 organisations industrielles			
	Technologie (Intégration)	Taille (log)	Technologie (Intégration)	Taille	Technologie (continuité)
Dimensions structurelles						
- Structuration des activités	0,34	0,69	0,17	0,78	0,41	
- Concentration de l'autorité	— 0,30	— 0,10	0,00	— 0,20	0,11	
- Contrôle	— 0,46	0,15	0,05	0,13	— 0,17	
Variables structurelles						
- Spécialisation fonctionnelle	0,44	0,75	0,25	0,83	0,52	
- Standardisation des procédures	0,46	0,56	0,19	0,65	0,35	
- Centralisation des décisions	— 0,16	— 0,39	— 0,05	— 0,47	
.....						
etc.						
Proportion (%) des employés						
- Ouvriers	— 0,18	— 0,26	— 0,17	— 0,46	— 0,14	
- Maîtrise de fabrication ..	— 0,53	— 0,13	0,02	— 0,31	0,13	
etc.						

Nota : La table comporte 25 lignes et 6 colonnes, on n'en donne donc ici qu'un échantillon ; pour l'allure générale des résultats, on notera par exemple que dans les 25 corrélations de la colonne 3 (technologie × traits structurels des seules entreprises industrielles) 12 seulement sont égales ou supérieures à 0,10 dont 4 ≥ 0,25.

On peut les résumer ainsi :

— à première vue, certaines corrélations d'un niveau modéré apparaissent : plus la technologie est « intégrée », plus les activités tendent à être formellement structurées (0,34), la spécialisation fonctionnelle élevée (0,44), les procédures standardisées (0,46), etc. A s'en tenir là, l'hypothèse de WOODWARD serait confirmée ;

— mais « la force du schéma d'analyse multivariée est de prémunir contre des conclusions prématurées » (p. 387), si, en effet, on examine les corrélations entre ces mêmes caractéristiques de structure et d'autres éléments « contextuels » tels que notamment la taille, les corrélations qui lient technologie et structure sont toujours beaucoup plus faibles : une analyse de régression multiple ne montre jamais la technologie au premier rang, bien au contraire, c'est la taille, et de très loin, qui joue le rôle essentiel.

Qui plus est et paradoxalement, l'association entre structure et technologie diminue systématiquement lorsqu'on ne considère, dans l'ensemble des organisations étudiées, que les 31 entreprises industrielles ; si enfin on mesure cette relation « à taille constante », elle disparaît presque totalement : tous ces éléments concordent pour « suggérer que la technologie n'a, comparée à la taille de l'organisation, qu'un effet spécifique (des plus) limité » (p. 309).

A ce point une objection surgit : à supposer que ces résultats soient indiscutables, sont-ils opposables à WOODWARD qui utilise la technologie dans une acception différente ? Le test décisif serait celui qui reprendrait strictement les types de WOODWARD et sa méthode d'exposition (comparaison des distributions des firmes dans chacun des trois grands types). Curieusement ce test n'est pas exactement mené par le groupe d'ASTON dont les chercheurs, même animés dans un second temps de cette intention précise, n'ont pu s'empêcher de reformuler la dimension sous-jacente à la classification de WOODWARD, prétextant que celle-ci devait plus vraisemblablement représenter une échelle de « continuité » de la production, qu'il convenait dès lors de la « purifier » des critères étrangers à cette dimension (tels la nature physique du produit ou le mode de commande) même si WOODWARD les utilise (9).

L'« épreuve » précise des résultats de WOODWARD est donc menée à nouveau selon la méthode des corrélations entre variables scalaires, celle mesurant la technologie étant toutefois censée approcher la typologie de WOODWARD (10) beaucoup mieux que la précédente (« intégration »).

(9) L'argument est certes loin d'être faux dans son fond : la typologie de WOODWARD est de toute évidence « impure », mais ceci vaut pour l'interprétation des relations que WOODWARD découvre, et non pour l'établissement même de ces relations. A « purifier » la classification empirique de WOODWARD selon l'interprétation théorique que l'auteur en donne, on s'expose tout bonnement à faire disparaître les relations empiriques : rien ne permet plus au groupe d'Aston d'affirmer alors qu'ils vérifient la réalité de ces relations.

(10) Pour qui est intéressé à regarder de beaucoup plus près les données d'ASTON, on peut signaler qu'il y a peut-être une autre raison — implicite — à l'absence d'une répétition exacte de l'étude de WOODWARD : sans que les données présentées soient clairement lisibles, il est possible que selon le classement original de WOODWARD, les 11 entreprises de l'échantillon d'ASTON, assimilées par celui-ci au groupe IV (type I) appartiennent en fait au type II de WOODWARD. Le type I de WOODWARD ne serait donc pratiquement pas représenté dans l'échantillon ASTON, ce qui expliquerait d'ailleurs le caractère fort peu discriminant des variables technologiques d'ASTON, on y reviendra.

A nouveau, les résultats vont dans le même sens et confirment les précédents : les corrélations sont faibles ou nulles. Il ne saurait être question d'admettre l'hypothèse d'un « impératif technologique » pesant sur les traits majeurs de la structure hiérarchique et administrative de l'organisation.

Les deux études concluraient donc à des résultats contradictoires qui, au seul vu de la rigueur respective de la démonstration, jettent un doute majeur sur les conclusions de WOODWARD. Il est vrai que l'étude d'ASTON conclut qu'à certaines conditions et pour un aspect très particulier de la structure, les deux recherches ne sont pas nécessairement contradictoires : si l'on considère que les entreprises étudiées par WOODWARD sont en moyenne nettement plus petites que celles de l'échantillon ASTON, il y a lieu de penser que l'activité de fabrication stricto sensu y tient une place relative plus forte : on explique ainsi les quelques relations qui apparaissent cohérentes entre les deux études et qui ne portent que sur des aspects de la structure jugés très secondaires par ASTON, autrement dit : « les variables structurelles ne sont associées à la technologie que lorsqu'elles sont centrées sur la production. Plus l'organisation est petite, plus sa structure sera influencée par ces effets technologiques, plus l'organisation est grande, plus ces effets seront confinés à des variables telles que les proportions d'employés dans les activités liées directement à la fabrication, et ne seront pas décelables dans les dimensions, plus indépendantes, de la structure hiérarchique et administrative » (p. 395).

Bref WOODWARD s'est trompée sur toute la ligne mais on peut lui concéder, in fine, que dans de petites unités de fabrication la répartition de la main-d'œuvre n'est pas totalement indépendante de la technologie. Il y a lieu de douter qu'il s'agisse là d'autre chose que d'une concession polie, trop triviale pour n'être pas de pure forme.

C - CORRELATIONS ET CAUSALITE : SIGNIFICATION DES RESULTATS D'ASTON

La question, mal nommée, de « l'impératif technologique » est-elle pour autant réglée ? Deux auteurs au moins n'en sont nullement convaincus. D'une part, en 1970, W.L. ZWERMAN publie une duplication exacte de la recherche de WOODWARD, appliquant très précisément les mêmes définitions et méthodes à un échantillon de 55 entreprises industrielles de la région de Minneapolis (E.U.). Cette réplique portant sur un ensemble d'entreprises de taille modale (environ 1 000 salariés) supérieure à celle de WOODWARD, appartenant à un autre environnement socio-politique, confirme en tous points les résultats de WOODWARD, cependant l'auteur, qui ne fait pas état de l'étude d'ASTON, ne répond donc pas à leurs critiques. Celles-ci font par contre l'objet d'un examen méticuleux par ALDRICH (1972) qui met vigoureusement en doute leur pertinence; résumée, la discussion d'ALDRICH porte sur deux points principaux :

- 1 — La nature et la signification de la variable technologique d'ASTON.
- 2 — Les conclusions que HICKSON et alii tirent des corrélations qu'ils calculent.

On a déjà fait allusion à la première difficulté soulevée, portant sur les détails de construction des indicateurs retenus par ASTON ; elle ne peut faire ici l'objet de longs développements mais on doit en retenir deux aspects qui, en extrapolant quelque peu les remarques d'ALDRICH, induisent à ne pas attacher une importance définitive à une réfutation de WOODWARD qui ne serait fondée que sur des niveaux relatifs de coefficients de corrélation :

— L'échelle qui mesure la variable dite « intégration de la production » discrimine fort bien les entreprises industrielles des autres. Au sein des seuls établissements industriels, son caractère discriminant est plus douteux, si l'on remarque que sur cette échelle en 17 points les deux tiers des entreprises (20 sur 31) sont concentrés sur un segment de 4 scores seulement (23 % de l'amplitude). Dès lors, la probabilité de trouver des coefficients de corrélation élevés entre cette échelle et des variables mieux distribuées est statistiquement faible. En outre, il ne semble pas que l'éventail des technologies pris en compte par WOODWARD soit convenablement représenté (note 10 supra).

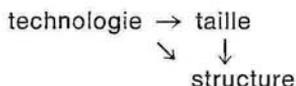
— Plus généralement la démarche qui va du concept à l'indicateur mesurable doit faire l'objet d'une validation ou à tout le moins d'une justification : « jusqu'à quel point les versions opérationnelles des concepts sont-elles réellement des indicateurs valides de ce qu'ils ont pour objet de mesurer » ? HICKSON et alii, ayant fait le choix légitime d'une acception particulière de la technologie (technologie des « opérations ») énoncent la série de ses éléments constitutifs mais pour des raisons d'opérationnalisation pratique choisissent de n'en mesurer que trois (sur les 10 cités) ; dès lors, que mesure réellement leur échelle ?

La seconde critique majeure d'ALDRICH porte sur la signification même qu'il convient d'attribuer aux relations statistiques entre variables, soit sur la confusion classique entre corrélation et causalité. De fait, et sans prendre une forme aussi grossière, le raisonnement d'ASTON glisse insensiblement d'une proposition statistiquement acceptable (la connaissance de la taille d'une organisation permet mieux que celle de sa technologie de **prévoir** son organisation) à une conclusion illégitime (la notion d'impératif technologique n'est pas fondée) ; glissement qui suit une série de médiations telles que « la taille explique mieux que la technologie la structure », « la taille joue un rôle plus important que la technologie », etc., jusqu'à conclure qu'entre plusieurs **déterminants** possibles de la structure organisationnelle, la taille est le déterminant majeur et la technologie n'intervient qu'accessoirement. ALDRICH n'a pas de peine à démontrer que si l'on raisonne en termes de causalité, donc si l'on prend le risque d'énoncer des hypothèses précises sur le rôle relatif de chacune de ces variables, la conclusion du groupe d'ASTON est absurde. Elle se représente en effet dans un schéma causal du type :

taille → technologie → structure

qui, limité à ces trois variables n'a, en termes de processus réel dans une entreprise, aucun sens. En termes d'analyse causale c'est bien le marché visé, donc le produit choisi, et par conséquent la technologie utilisée qui précèdent à la fois l'organisation des structures et l'embauche du personnel (d'où résulte

la taille). Les mêmes corrélations d'ASTON sont compatibles avec des schémas de causalité (et donc des principes d'interprétation) très divers dont le suivant :



est sans doute le plus pertinent théoriquement tout en étant parfaitement cohérent avec les résultats de WOODWARD et l'interprétation qu'elle en donne.

Ces remarques sont utilisées par ALDRICH au profit d'une défense et illustration de l'analyse de dépendance (« path analysis »). C'est certes le point faible de sa démonstration puisqu'il permet à PUGH et HICKSON d'esquiver dans leur réponse une discussion de fond en renvoyant la balle : « Dire (comme nous le faisons), que la taille prédomine sur la technologie signifie simplement qu'elle en est un meilleur **prédicteur** (...). On doit de nouveau insister sur le fait que c'est tout ce qu'on peut dire sur la base de données transversales ("cross-sectional"), et qu'aucune forme d'analyse (y compris l'analyse de dépendance) ne saurait utiliser ces données comme **preuve** à l'appui de théories causales » (PUGH et HICKSON, 1972, p. 275). Mais réfutant le mode d'analyse préconisé par ALDRICH, PUGH et HICKSON sont amenés à concéder les limites du leur, et par là, implicitement à réfuter l'essentiel de leur démonstration : leurs résultats ne sont pas opposables à WOODWARD, ils n'établissent nullement que l'hypothèse de l'impératif technologique soit erronée.

Il semble donc que les études menées dans l'intention affirmée d'apporter rigueur, mesure et précision dans l'examen d'un problème controversé aient amené la confusion à son comble... Deux leçons s'en dégagent néanmoins, à savoir que la notion de technologie doit être raisonnée de façon plus approfondie et que la mesure des paramètres n'a de sens que dans le cadre d'une théorie de leurs rapports.

D - TECHNOLOGIE, TAILLE ET STRUCTURE, NOUVEAUX RESULTATS

C'est sur ces deux points que la répétition, par CHILD et MANSFIELD (1972) de l'étude d'ASTON va apporter des éléments importants qu'il faut rapidement présenter. CHILD et MANSFIELD utilisent un échantillon « national » de 82 organisations appartenant à 6 secteurs économiques et stratifiées approximativement par taille ; parmi ces 82 organisations, selon que l'on inclut ou non les entreprises de presse, le nombre d'entreprises industrielles s'établit à 55 ou 40. Reprenant les deux mesures de technologie d'ASTON (intégration et continuité) et les mêmes variables structurelles, ils aboutissent quant aux relations entre technologie, taille et structure à des résultats dans l'ensemble très semblables. Cependant « un tableau plus complexe se dévoile » lorsque les auteurs constatent que les variables « technologiques » d'ASTON ne s'ordonnent pas comme prévu : on sait qu'au nom de leur forte inter-corrélation, les 5 échelles différentes d'intégration de la production développées par ASTON avaient été regroupées en une variable unique synthétique. Dans les données « National » il apparaît que deux de ces échelles (contrôle des opérations et

interdépendance des unités de fabrication) sont indépendantes des trois autres et indépendantes entre elles, qu'il y a donc lieu de penser que leur addition en un score unique voile une multidimensionnalité possible de la technologie, et obscurcit éventuellement certains types de différenciation structurelle : on trouve bien en effet des relations en sens varié entre chacune des sous-échelles prises séparément et certaines variables structurelles. Il y a donc lieu de se demander à nouveau ce que mesure réellement la variable « technologie » d'ASTON. Cependant une conclusion semblable peut être tirée : s'il y a quelque relation entre technologie et organisation, indépendamment de la taille, cette relation n'est pas étroite, la technologie ne saurait être considérée comme « la principale dimension corrélée à la structure organisationnelle ».

Toutefois, si ce résultat ne confirme pas la théorie de WOODWARD et si d'autres auteurs (UDY, 1959, BLAU et SCHOENHERR, 1971) trouvent également des résultats différents, on peut se demander si ces divergences ne sont pas dues aux « populations » étudiées, c'est-à-dire aux branches (industrielles ou non) représentées dans ces études. CHILD et MANSFIELD constatent alors que les entreprises de leur échantillon regroupées par industrie présentent au sein de chaque industrie une très forte homogénéité sur les 2 variables technologiques retenues tandis que cette même comparaison selon l'industrie détermine sur d'importantes variables organisationnelles des variations significatives. Résultats qui conduisent à une alternative simple : ou bien ces différences structurelles entre industries sont bien l'effet de la caractérisation technologique de chaque industrie, et dans ce cas WOODWARD a raison et ce sont les mesures de la technologie utilisées par ASTON et CHILD qui sont erronées, ou bien ces différences structurelles ne sont pas dues à des facteurs technologiques, mais alors la relation entre technologie et structure est « brouillée » (« confounded ») par l'étroite liaison entre industrie et technologie, c'est alors le cadre d'analyse qu'il faut mettre en cause. Les auteurs suggèrent que les variables caractérisant l'environnement de l'entreprise d'une part et l'idéologie des dirigeants d'autre part seraient ici pertinentes, et qu'un progrès substantiel dans la recherche en ce domaine passe par l'élaboration d'un « cadre théorique adéquat ».

Conclusion en forme de constat d'échec, « la routine, quasi mécanique, de l'analyse de régression et des corrélations », (CHILD, 1973, cité par BROSSARD et MAURICE, 1974) n'a pas apporté d'éléments de réponse décisifs aux questions soulevées par WOODWARD.

Faut-il, comme le proposent CHILD et MANSFIELD, recourir à un schéma d'analyse plus complet incluant d'autres variables, (ce que suggèrent également M. BROSSARD et M. MAURICE dans une toute autre perspective) ? Cette proposition revient à admettre tels quels les résultats des recherches ici présentées et à rechercher une issue à leur apparente incohérence dans le recours à d'autres « dimensions » supposées plus pertinentes. Elle fait un peu rapidement l'économie d'une discussion critique de ces recherches mêmes, dont les éléments nous semblent au contraire, en désignant et illustrant quelques impasses, dégager la voie permettant une prise en compte plus cohérente de la technologie.

II. DISCUSSION

Chacune des études présentées ici inclut une mise en cause de la façon dont la précédente définit et opérationnalise la « variable » technologique retenue. C'est bien ce point qui apparaît central, et sous plusieurs aspects.

1. Le premier et le plus immédiat est cependant celui qui prête aux moindres développements, quand il n'est pas totalement omis. Pourtant toute tentative d'utiliser les classements de WOODWARD ou les échelles d'ASTON dans une recherche se heurte à cette difficulté : quel est, dans une organisation donnée, le processus « technologique » qui sera qualifié et « représentera » donc la technologie de cette organisation ?

Ce problème a deux faces distinctes :

- quelle est l'unité organisationnelle pertinente ?
- quelle est, au sein de celle-ci, l'unité technologique « dominante » ?

Le premier point est commun à toute recherche qui prend en compte « l'organisation », plus nettement encore lorsque celle-ci est une entreprise industrielle. Pour ne prendre en effet que les cas extrêmes, la grande entreprise, divisée en branches, secteurs, divisions, comprenant chacun ses établissements de production, est non seulement l'unité juridique, économique et financière (le plus souvent), mais bien aussi l'unité organisationnelle, ne serait-ce que parce que l'organisation fait l'objet, dans ses principes essentiels, d'une **politique** centrale, mais il n'y a plus à cet échelon **une** technologie identifiable. Inversement, si la technologie peut être caractérisée au niveau de l'atelier, et souvent à celui de l'établissement, l'organisation correspondante est alors tronquée, et d'autant plus que le partage des fonctions entre siège et établissement varie justement pour une part selon la politique organisationnelle choisie.

Cette difficulté n'est raisonnée ni par WOODWARD ni par ASTON (11) qui retiennent pêle-mêle dans leurs échantillons respectifs établissements, sièges sociaux, filiales, succursales, ateliers, etc. ; seul CHILD homogénéise son échantillon en ne retenant que des unités juridiquement autonomes. On ne prétend pas ici apporter une solution générale à ce problème, celle-ci est nécessairement de quelque façon arbitraire et dépend des objectifs de recherche retenus, encore faut-il raisonner cette difficulté, choisir un parti et le justifier : on ne peut soutenir, sans autre forme de procès, que la signification des caractéristiques structurelles est univoque, même à égalité de taille, dans un établissement dépendant, voire un simple atelier déconcentré, et dans une entreprise autonome.

A supposer cette question résolue se pose celle de la caractérisation technologique de l'unité choisie. CHILD fait allusion à une difficulté majeure en mentionnant le cas d'une entreprise de son échantillon « qui mettait en œuvre une variété de processus de production de différents types sans qu'il apparaisse

(11) Ce qui, pour ces derniers, et compte tenu de leur perspective générale, est proprement incompréhensible.

de façon évidente un processus dominant...; dans ce cas, où l'organisation opérait selon cinq technologies différentes mais apparemment d'importance égale, aucun score n'a pu être attribué sur l'échelle de continuité » (1972, p. 375). Cette difficulté présente à nouveau deux aspects : le cas le plus simple est celui de CHILD, semble-t-il, où l'établissement comporte des lignes de production distinctes, ateliers séparés mettant en œuvre chacun une technologie différente mais clairement identifiable dans chaque cas. Une autre éventualité peut se révéler au moins aussi fréquente : celle où la même fabrication fait appel successivement à des gammes d'opérations technologiquement hétérogènes. Ainsi le cas courant des fabrications qui commencent par un processus « continu » (réaction chimique, fusion, etc.) et se poursuivent par des opérations de « série » (conditionnement). Les recherches ici présentées proposent deux solutions différentes. WOODWARD a créé pour caractériser les productions de ce type deux catégories spéciales : systèmes mixtes, ou « combinés », il est quelque peu fâcheux qu'ensuite, dans l'examen du rapport entre technologie et organisation elle ait tout simplement décidé d'exclure ces catégories... ASTON se contente de caractériser la technologie jugée « dominante », sans préciser cependant, et la lacune est également troublante, selon quel critère est jugée cette « domination ». On voit bien cependant en quoi ce jugement peut être décisif : pour être légitime cette attribution, à une des technologies rencontrées, d'un caractère **dominant** doit être fondée au moins implicitement sur un critère cohérent avec les dimensions de la technologie que l'on suppose agir sur l'organisation, faute de quoi on élimine au départ de l'analyse les relations que celle-ci est censée mesurer. Or ce critère, ni le groupe d'ASTON ni CHILD ne le précisent, alors même que dans toute tentative d'utiliser les instruments de mesure qu'ils proposent, tout chercheur va se heurter immédiatement à cette difficulté, ne serait-ce que sur le plan le plus étroitement empirique. On va essayer de montrer qu'il ne s'agit pas, en fait, d'une simple difficulté de mesure mais du problème théorique central commun à cet ensemble d'études.

2. WOODWARD donc élimine explicitement, mais sans explication, ses types mixtes, tandis qu'ASTON les réduit de fait, et sans plus d'explication, à un supposé type dominant. Le résultat est le même et sur ce point au moins la démarche est commune qui consiste à évacuer la difficulté plutôt qu'à l'affronter. Cette convergence ne peut s'expliquer que de deux façons : ou bien les auteurs n'ont pas eu le sentiment de buter sur une difficulté sérieuse, mais on n'explique alors ni l'élimination à laquelle procède WOODWARD ni l'absence de précision d'ASTON, ou bien leur schéma d'analyse ne leur a pas permis de la traiter, et ils l'ont de ce fait reléguée au rang d'avatar empirique.

Il y a une raison majeure de juger la seconde hypothèse plus plausible. Reprenons en effet les termes du problème : si on se donne une définition de la « variable » technologie telle qu'un établissement industriel peut comporter un processus de fabrication faisant appel à (ou mélangeant) plusieurs éventualités de cette variable, mesurer les relations hypothétiques entre technologie et organisation dans cet établissement impose une alternative : on peut, soit considérer que chacune des technologies présentes va avoir son effet propre sur l'organisation, ce qui conduit nécessairement à affiner l'analyse pour démêler l'écheveau de ces relations partielles, on peut aussi juger (ASTON)

qu'une de ces technologies risque d'avoir, pour telle ou telle raison, plus d'influence que les autres sur l'organisation et donc réduire la diversité rencontrée à la seule technologie ainsi dite dominante. Ces deux solutions aux conséquences pratiques différentes sont néanmoins théoriquement équivalentes, elles amènent toutes deux à élucider, et à expliciter quels sont, dans l'acception retenue de la technologie, les éléments qui sont susceptibles d'agir sur l'organisation. En d'autres termes, cette démarche nécessaire n'est possible que si l'on énonce les hypothèses qui conduisent à supposer (ou à nier) un rapport entre la technologie utilisée (machine, matières, savoir...) et l'organisation qui la met en œuvre, bref que si l'on propose une théorie du rapport entre technologie et organisation.

WOODWARD comme ASTON (et à un moindre degré CHILD) butent sur la difficulté empirique examinée, parce qu'ils proposent à la difficulté théorique sous-jacente des réponses différentes mais également insatisfaisantes.

Celle du groupe d'ASTON consiste à s'enfermer dans le cercle vicieux signalé par ALDRICH et qui pervertit toute leur stratégie de recherche, depuis l'opérationnalisation de la technologie jusqu'à l'interprétation des corrélations. Ou bien, en effet, la technologie n'est considérée que comme un prédicteur statistique de l'organisation et :

a) Sur le plan empirique la définition opérationnelle de la technologie peut être parfaitement arbitraire donc irréfutable. Telle mesure sera jugée plus intéressante que telle autre au seul examen des coefficients de corrélation, la technologie n'est rien d'autre qu'une somme d'indicateurs quantifiables désignant chez l'un (ASTON) une variable continue qui peut aussi bien chez l'autre (CHILD) apparaître multi-dimensionnelle, mais dans tous les cas :

b) Sur le plan théorique les résultats obtenus ne sont d'aucune façon opposables à ceux de WOODWARD, sauf à répéter la confusion grossière entre corrélation et causalité.

Si on tient cependant à discuter le problème de « l'impératif technologique », si donc on prête une signification sociologique aux relations statistiques, il faut sortir du retranchement empirique et proposer une justification — également sociologique — des indicateurs utilisés : quelle est notamment la signification, critique ou non, de « l'intégration du procès de production » par rapport à la structure organisationnelle ? HICKSON et PUGH éliminent la question en construisant cette « variable » sur le seul critère de la commodité de la mesure et de l'inter-corrélation de ses composants, CHILD enfin leur enlève toute possibilité d'y répondre en montrant que ces composants sont en fait hétérogènes. Le cercle est alors bouclé : si on s'en tient à la rigueur statistique les relations, mises à jour n'ont pas de sens assignable, si on veut leur prêter une signification on autorise la mise en cause des indicateurs retenus et dans ce cas précis ils ne supportent pas l'examen. La démarche est la même que celle du sondage « d'opinion », si on s'abstient soigneusement de définir ce que l'on entend par « opinion », il est loisible, c'est une question purement « technique » de construire les questions de telle façon à obtenir n'importe quelle distribution de réponses, ou telle distribution recherchée.

WOODWARD propose une « théorie » de la technologie, au sens où nous entendons ici théorie. Si, d'après elle, l'organisation des entreprises dépend du type de technologie mis en œuvre c'est que chacun des types de technologie correspond à une étape différente d'évolution historique des techniques, caractérisée par une plus grande complexité entraînant elle-même (ou liée à) une **possibilité de contrôle** et une **prévisibilité du résultat des opérations** également croissantes. Si l'organisation est sensible à la technologie c'est parce que (entre autres) complexité, contrôle et prévisibilité sont de ce fait, selon la technologie, plus ou moins prescrits directement par l'organisation technique elle-même, d'où il découle une plus ou moins grande liberté de la structure organisationnelle d'ensemble (« organisation sociale ») par rapport à l'organisation technique.

Si les résultats de WOODWARD peuvent être discutés c'est dans ce cadre même (12). Et de fait on les discutera sous deux aspects au moins.

— Y a-t-il réellement liaison linéaire entre complexité, contrôle et prévisibilité ?

— WOODWARD mettant en fait l'accent essentiel sur la « prévisibilité », l'ordonnement proposé des types technologiques correspond-il réellement à un degré croissant de prévisibilité ?

STARBUCK (1965), le premier, a longuement contesté ces deux hypothèses de WOODWARD. Des observations empiriques simples jettent le plus grand doute sur la liaison entre continuité du processus et prévisibilité par exemple : il n'apparaît nullement que tel processus « continu » (réaction chimique ou fusion notamment) soit plus contrôlable et prévisible que tel processus « en grande série » ne comportant qu'une succession d'usinages mécaniques simples, on soutiendrait plus vraisemblablement le contraire (13).

Quoi qu'il en soit si la définition de la technologie utilisée par WOODWARD a le mérite majeur d'être « compréhensive », c'est-à-dire de permettre une **interprétation** des liaisons entre technologie et structure elle apparaît cependant insuffisante du seul fait qu'elle conduit à définir des types « mixtes » dont l'auteur ne peut rendre compte, faute de pouvoir les classer sur une échelle postulée unidimensionnelle.

Ici à nouveau les différentes études (et bien d'autres) présentées se rejoignent dans ce qui peut à bon droit apparaître comme un réductionnisme abusif : que l'on essaie délibérément de construire une « échelle » de technologie (ASTON), ou que l'on estime (WOODWARD) que les différentes dimensions pertinentes de la technologie (complexité, contrôle, prévisibilité) sont en fait si étroitement liées qu'elles se confondent, l'hypothèse implicite est la même : il y a, dans

(12) Dont le rappel permet d'ailleurs d'observer que dans la mesure où WOODWARD parle d'« impératif technologique », c'est dans un sens beaucoup moins mécaniste que ne le laisse entendre — ou que le comprend — le groupe d'ASTON : la technologie n'impose pas impérativement une structure, elle détermine les limites entre lesquelles l'organisation peut se situer si elle veut être efficace.

(13) Plus généralement les types de WOODWARD sont définis par des critères multiples qui ne sont pas systématiquement croisés ; en termes plus pédants « l'espace d'attributs » de sa typologie peut faire l'objet d'une « substruction » mettant en évidence que ces types ne sont qu'une fraction de ceux que, dans sa propre démarche, WOODWARD aurait dû retenir (Cf. A. BARTON in Boudon-Lazarsfeld, « Le vocabulaire des Sciences sociales », Mouton, 1965).

la « technologie », une « qualité » ou une dimension, et **une seule** qui permet de rendre compte des liaisons (ou de l'absence de liaison) entre « technologie » et « organisation ». Cette hypothèse est d'autant plus surprenante qu'elle n'est nullement nécessaire : on conçoit certes qu'elle se glisse, comme une commodité opératoire dans « la routine, quasi mécanique, de l'analyse de régression et des corrélations... » évoquée par CHILD, elle ne devrait pas résister à l'examen dans une orientation de recherche informée en principe par d'autres soucis que la saturation des ordinateurs... Au demeurant c'est bien ce que l'on constate dans les différents essais qui tentent d'introduire la technologie comme variable sociologiquement significative dans l'analyse des organisations.

c) On se limitera à évoquer l'un des essais les plus élaborés : celui présenté par C. PERROW (dans différentes publications, on suit ici celle de 1968). PERROW pose explicitement la même question des relations entre technologie et organisation, mais il conceptualise délibérément la technologie sous l'angle des aspects qui lui apparaissent — théoriquement — décisifs pour la structure (14) à savoir, dans le procès de travail :

— le nombre « d'exceptions » qui se présentent (lié à la « variabilité » du matériel traité par l'organisation) ;

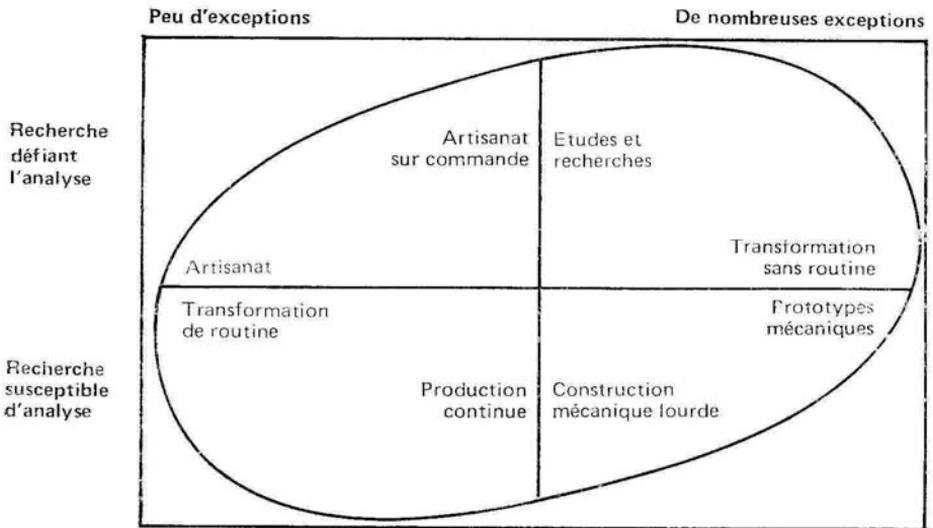
— la nature du processus de recherche entrepris lorsqu'il y a des exceptions, selon que le problème relève d'une analyse logique, systématique, ou qu'il est conceptuellement si vague que sa solution relève de l'intuition ou du hasard (liée à la compréhension du matériel traité).

Ces deux dimensions de la technologie sont partiellement indépendantes, et on peut plus ou moins raffiner le nombre d'éventualités de chacune, construisant ainsi une typologie des technologies plus ou moins fine, selon l'utilisation visée. PERROW en propose lui-même l'illustration suivante qui marque l'indépendance (relative, d'où l'ellipse) des dimensions retenues.

(14) Il est bien clair que cette démarche, qui pourrait apparaître tautologique, ne l'est nullement si l'on s'assure, c'est le cas ici, que les dimensions de la technologie ainsi retenue, sont conceptuellement indépendantes des indicateurs de la structure.

Figure 1

Modèle «elliptique» (1968 p. 228)



(Les appellations dans les cases ne sont que des exemples)

On ne suggère pas que cette conceptualisation de la technologie (à laquelle on peut rapprocher celle en termes de rapport entre « indétermination » et « technicité » proposée dans une autre intention par H. JAMOUS, 1970 et 1973) est la meilleure possible. On veut attirer l'attention sur deux points qui semblent permettre de lever les impasses accumulées par les études précédentes.

— D'une part la technologie est ici centrée sur l'unité de « tâche » de l'organisation dans son ensemble, et non sur les caractéristiques de tel ou tel segment de son appareillage matériel, dès lors on ne se trouve plus devant l'insoluble problème d'une organisation liée ou non à des technologies définies comme différentes alors qu'elles concourent à la même fin technique.

— D'autre part l'indépendance relative des aspects de la technologie (qu'il y ait ou non beaucoup d'exceptions le processus de traitement peut être ou non systématique, et réciproquement : aucun des cas théoriquement concevables n'est impossible même si leur fréquence est probablement différente) met fin à l'évolutionnisme sous-jacent aux acceptions linéaires de la technologie (Cf. ALDRICH, 1972).

Du premier point on tirerait volontiers une leçon générale : plus l'acception de la technologie est étroitement « technique », c'est-à-dire plus elle se réfère aux caractéristiques mécaniques d'un appareillage, plus en même temps elle

devient indépendante des caractéristiques « technologiques » de la **tâche** accomplie par l'organisation, moins donc il est probable, et concevable, d'en mesurer l'effet sur la structure organisationnelle. En choisissant ainsi de ne mesurer que certains aspects de la technologie des « opérations » (distinguée de celle des matériaux et de celle du savoir), HICKSON et PUGH se plaçaient dans les pires conditions pour déceler un quelconque « impératif technologique ». De ce point de vue WOODWARD, prenant en compte partiellement la nature du produit, approche sans doute mieux les caractéristiques générales du processus, et par là-même son possible effet critique sur l'organisation.

Conclusion

Les études évoquées dans cette rapide revue auraient mérité un examen beaucoup plus détaillé faute duquel les critiques portées ne rendent pas justice à l'intention et à l'effort de précision et de rigueur qui les gouverne. Si on juge cependant que cette intention, faute d'une attention égale portée à la signification théorique des « variables » prises en compte, manque son but et que la visée scientifique se dégrade en mécanique scientifique, encore faut-il savoir si l'on peut en déduire, a contrario, des directions de recherche plus satisfaisantes. On se contentera d'évoquer ici deux perspectives possibles.

Le cadre « théorique » des études présentées peut-il être préservé moyennant certains aménagements des méthodes, une prise en compte plus « réaliste » des processus, plus « compréhensive » des variables ? Cette éventualité peut s'envisager dans la voie tracée par PERROW, elle nécessite sans doute deux conditions. La première est au principe de la sociologie : les faits sociaux (d'organisation, par ex.) ont leur explication dans d'autres faits sociaux (technologie) et non dans une « technique ». En d'autres termes, les études transversales synchroniques et extensives ont été présentées par leurs auteurs comme un progrès par rapport aux études diachroniques intensives (« monographiques »), encore faudrait-il que la recherche de lois comprises comme des régularités statistiques ne précipite pas dans un statisticisme stérile, on plaide, en bref, qu'une corrélation ne se substitue pas à l'analyse d'un processus, à l'analyse des stratégies (15) en œuvre dans les entreprises...

Perspective qui peut s'accommoder parfaitement d'un appareillage méthodologique rigoureux pour autant qu'on intègre une dimension supplémentaire : le temps. Il suffit en effet de se demander à quel **terme** la technologie peut-elle apparaître comme un impératif pour exclure les schémas d'analyse les plus

(15) S'agissant de rechercher les déterminants des « structures » on notera qu'aucune des études citées ne fait ne serait-ce qu'allusion à l'œuvre princeps de CHANDLER (1962) qui s'intitule, de fait, « Stratégie et Structure »...

sommaires et imposer le recours à un système d'interprétation sociologiquement signifiant. Dès lors qu'on questionne la période de temps pendant laquelle telle technologie « impose » telle organisation, les rythmes d'innovation technologiques apparaissent et avec cette différenciation ne peut s'échapper la question des déterminants du changement technique soit, à nouveau, les orientations du pouvoir économique.

Ce double détour dessine une perspective d'analyse. Peut-être est-il plus simple, et on conclura sur ce point, de couper droit en ne faisant pas l'économie d'une théorie de l'entreprise industrielle. Puisqu'il n'est pas prouvé, c'est le moins qu'on puisse dire, qu'une conception « systémique » de l'organisation éclaircisse considérablement notre champ d'analyse si elle se borne à énoncer doctement que les variables significatives interagissent (CHILD, 1972, p. 371), peut-être n'est-il pas inutile de revenir à des propositions simples sur la finalité de la firme industrielle. Propositions triviales, mais qui ont cependant le mérite de situer la question de « l'impératif technologique » entre deux limites hors desquelles elle devient absurde, qu'on élimine tout effet de la technique (ASTON) ou qu'on le surestime (WOODWARD). On peut poser en effet, avant toute étude empirique que le rapport entre technologie et organisation est au point de concours entre deux logiques à la fois distinctes et nécessairement liées : celle de la technologie qui réfère au mode de **fabrication** d'un **produit** (matériel ou non), celle de l'organisation qui réfère au mode de **réalisation** d'une **marchandise**. Puisque c'est bien le produit qui est le support physique de la marchandise, il est théoriquement insoutenable de penser que technologie et organisation puissent être radicalement autonomes, il l'est tout autant de poser que l'organisation puisse être étroitement asservie à des exigences techniques absolues alors que le produit n'a pour elle de sens qu'en terme de marchandise, c'est-à-dire de marché et de coût de production. C'est entre ces deux bornes que la relation entre technologie et organisation prend sens, c'est dire qu'elle n'est pas interprétable sans prise en compte notamment de la situation [plus ou moins concurrentielle (16)] sur le marché des produits, des exigences donc que les stratégies commerciales imposent à la production, des choix d'investissements qui en découlent, etc., tous éléments désespérément absents de presque toutes les recherches ici examinées.

(16) Exemple célèbre : peut-on penser, et comprendre les relations entre structure, fonctionnement, et manipulation de la technologie dans le « monopole industriel » analysé par M. CROZIER, 1963, sans référence aucune à cette situation même de monopole ?

BIBLIOGRAPHIE *

Howard E. ALDRICH

Technology and Organization Structure : A Reexamination of the Findings of the Aston Group, **Administrative Science Quarterly**, vol. 17, n° 1, mars 1972, pages 26 à 43 ; suivi (pages 44 à 61) de :

- Gordon HILTON : Causal Inference Analysis : A Seductive Process,
- Howard E. ALDRICH : Reply to Hilton : Seduced and Abandoned,
- David R. HEISE : How do I know my data ? Let me count the ways.

G.S. AMBER et P.S. AMBER

Anatomy of Automation, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1962.

P.M. BLAU et R.A. SCHOENHERR

The Structure of Organizations, New York, Basic Books, 1971.

Peter M. BLAU, C. Mc HUGH FALBE, W. Mc KINLEY et P.K. TRACY

Technology and Organization in Manufacturing, **Administrative Science Quarterly**, vol. 21, n° 1, mars 1976, pages 20 à 40.

M. BROSSARD et M. MAURICE

« Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ? », **Sociologie du Travail**, n° 4, 1974.

T. BURNS : « Des fins et des moyens dans la direction des entreprises », in **Sociologie du Travail**, n° 3, 1962

et T. BURNS et G.M. STALKER

The management of Innovation, Londres, Tavistock, 1961.

A.D. CHANDLER Jr

Strategy and Structure, Chapter in the History of the Industrial Enterprise, Harvard, The MIT Press, 1962.

John CHILD and Roger MANSFIELD

Technology, Size, and Organization Structure, **Sociology**, vol. 6, n° 3, 1972, pages 369 à 393.

(*) Sans prétendre à présenter une bibliographie exhaustive on a ajouté aux ouvrages cités dans le texte les références de ceux qui ont paru après la rédaction de ce texte (Cf. BLAU, 1976) ou qui, antérieurs, ne nous ont pas semblé apporter d'éléments nouveaux (Cf. KHANDWALLA, 1974).

M. CROZIER

Le Phénomène Bureaucratique, Paris, Ed. du Seuil, 1^{re} édition, 1963.

Louis E. DAVIS et James C. TAYLOR

Technology Effects on Job, Work and Organizational Structure : A Contingency View, in Louis E. DAVIS et Albert B. CHERNS (ed), **The Quality of Working Life**, vol. 1, pages 220 à 241, The Free Press, New York, 1975.

Edward HARVEY, Technology and the Structure of Organizations, **American Sociological Review**, vol. 33, avril 1968, pages 247 à 259.

David J. HICKSON, D.S. PUGH, Diana C. PHEYSEY

Operations technology and Organization Structure : An Empirical Reappraisal, **Administrative Science Quarterly**, vol. 14, 1969, pages 378 à 397.

T.K. HOPKINS

Compte rendu de « Industrial Organization » de Joan WOODWARD, **Administrative Science Quarterly**, vol. 11, 1966, pages 284 à 289.

A. d'IRIBARNE

« Progrès technique et évolution des qualifications », in **Revue Economique**, mai 1974, pages 362 à 394.

H. JAMOUS

« Professions or self-perpetuated system ? », in Jackson J.A. (ed) : **Professions and Professionalization**, Cambridge Univ. Press, Londres, 1970.

Traduction française in H. Jamous : **Rationalisation, mobilisation sociale et pouvoir**, Paris, Centre de Sociologie de l'Innovation, 1973.

Pradip M. KHANDWALLA

Mass Output Orientation of Operations Technology and Organizational Structure, **Administrative Science Quarterly**, vol. 19, n° 1, mars 1974, pages 74 à 97.

W.J.M. MACKENZIE

Technology and Organization, in A. ETZIONI : **A Sociological Reader on Complex Organizations**, Holt, Rinehart et Winston, Londres, 2^e édition, 1970, pages 250 à 254.

M. MEISSNER

Technology and the Worker, Technical demands and Social Processes in Industry, San Francisco, Chandler Publishing Company, 1969, 264 pages.

B. MOTTEZ

La Sociologie Industrielle, Paris, Presses Universitaires de France, 1971, Collection « Que sais-je ? », n° 1445.

A.R. NEGANDHI

Modern Organizational Theory, Kent State University Press, Ohio, 1973.

C. PERROW

L'effet de l'évolution technique sur la structure des Entreprises, **Cahiers de l'Institut International d'Etudes Sociales**, 2^e année, cahier 8, juillet-septembre 1968, pages 221 à 236.

Egalement : **Organizational Analysis** A Sociological View, Londres, Tavistock Publications, 1970, Social Science Paperbacks, n° 85, chapitre 3.

D.S. PUGH, S.J. HICKSON, C.R. MININGS, K.M. MAC DONALD, C. TURNER, T. LUPTON : « A Conceptual Scheme for Organizational Analysis », **Administrative Science Quarterly**, 1963, pages 289 à 315.

Tom K. REEVES et Barry A. TURNER

A Theory of Organization and Behavior in Batch Production Factories, **Administrative Science Quarterly**, vol. 17, n° 1, mars 1972, pages 81 à 98.

Jean-Daniel REYNAUD

La Nouvelle Classe Ouvrière, la Technologie et l'Histoire. **Revue Française de Science Politique**, vol. 22, n° 3, juin 1972, pages 529 à 542.

William A. RUSHING

Hardness of Material as Related to Division of Labor in Manufacturing Industries, **Administrative Science Quarterly**, vol. 13, n° 2, septembre 1968, pages 229 à 245.

W.H. STARBUCK

« Organizational Growth and Development » in J.G. March (ed), **Handbook of Organizations**, Chicago, Rand Mc Nally, 1965.

A. TOURAINE, C. DURAND, D. PECAUD, A. WILLENER

Les travailleurs et les changements techniques, Une vue d'ensemble des recherches, Paris, O.C.D.E., 1965, 187 pages.

S.M. UDY

Organization of Work, New Haven : Human Relations Area Files Press, 1959.

Joan WOODWARD

Industrial Organization : Theory and Practice. Londres, Oxford University Press, 1965.

Voir aussi :

— **Management and Technology**, Londres, 1958.

— **Industrial Organization** : Behaviour and Control, Londres, Oxford University Press, 1970 (sous la direction de).

William L. ZWERMAN

New Perspectives on Organization Theory, An Empirical Reconsideration of the Marxian and Classical Analyses, Wesport, Conn. Greenwood Publishing Corporation, 1970. Greenwood Contributions in Sociology, n° 1.

**Les nouvelles formes
d'organisation du travail
dans l'industrie française**

**Jean RUFFIER
Groupe lyonnais
de Sociologie industrielle
Economie et Humanisme**

L'essai suivant tentera de faire le point sur les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française. La tâche est sûrement ambitieuse dans la mesure où le phénomène est récent et où aucun recensement systématique n'a encore été publié, même s'ils commencent à être entrepris. D'autre part, les entreprises hésitent à faire part de leurs expériences et de façon générale à autoriser l'entrée chez elles de sociologues. La démarche sera donc spéculative et hésitante. Nous l'appuierons sur :

— Une enquête réalisée sur contrat CORDES par Jean BUNEL, Jean SAGLIO et Vincent VIGNET du Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle. L'enquête porte sur le patronnat de la région Rhône-Alpes et n'est pas achevée. A notre demande, les chercheurs se sont efforcés de connaître l'évolution de l'organisation du travail chez les personnes interrogées.

— Un fichier de suivi de réalisations françaises en matière d'organisation du travail que nous constituons depuis un certain temps. Nous nous efforçons de recueillir les analyses faites sur ces réalisations et lorsque les portes nous sont ouvertes d'aller nous-mêmes en effectuer.

— L'étude réalisée à l'échelle mondiale sur le travail en groupe par BURBIDGE pour le BIT.

— Une bibliographie.

Une première partie définira à partir de quelques mots clés ce qu'on entendra par « nouvelles formes d'organisation du travail ». A partir de ces définitions, une évaluation sera faite de l'ampleur de ce mouvement en France.

Une deuxième partie tentera de faire le point sur l'évolution du travail en France pour essayer de dégager les sens des évolutions en la matière.

Une troisième partie analysera les expériences françaises à partir d'une typologie selon les changements introduits.

Enfin, une dernière partie s'efforcera de déceler les caractéristiques générales et les conséquences du travail en groupe semi-autonome.

I. DEFINITIONS

Il convient avant tout de donner quelques définitions opératoires. Non pour cerner théoriquement notre objet mais pour permettre une classification des réalisations observées.

1. La rotation des postes

Cette technique consiste à interchanger les opérateurs de différents postes de manière à rompre une certaine monotonie ou à ne pas laisser les mêmes per-

sonnes effectuer toujours les travaux les moins recherchés. La rotation sur des postes de même nature est courante, bien qu'elle ne soit réalisable qu'au prix d'une égalisation des qualifications. Elle est, la plupart du temps, soit laissée à l'initiative de la maîtrise, soit fixée par le planning. De plus en plus se développe une forme d'**élargissement** par rotations sur des postes de nature différente (par exemple entre des O.S. tourneurs et des O.S. fraiseurs). Dans ce cas une formation aux différents postes est nécessaire, elle se traduit par la **polyvalence** des opérateurs.

2. L'élargissement des tâches

Par définition, il s'agit de **regrouper des opérations d'exécution jusque-là réparties sur plusieurs postes successifs afin que les opérateurs réalisent des ensembles ou des sous-ensembles complets.**

C'est une première étape dans les efforts visant à restituer un intérêt au travail lui-même, comme le montre l'exemple de l'atelier de fabrication des radiateurs de Dauphine chez Renault : originellement le soudage se faisait sur une chaîne où le travail était divisé en une trentaine d'opérations parcellaires à chacune desquelles était affecté un ouvrier ; en 1951 on donna l'ensemble du soudage à chaque ouvrier sur des postes fixes ; à l'époque, les résultats économiques furent très satisfaisants (qualité, production, diminution des coûts) ainsi que l'opinion des ouvriers sur la nouvelle organisation.

Dans une entreprise d'électroménager de la région lyonnaise une tentative d'élargissement fut effectuée sur une chaîne de montage dans le but d'augmenter les cycles opératoires de chaque ouvrier. Cette tentative s'avéra un échec : l'augmentation du cycle opératoire se traduisait par une augmentation de complexité mal acceptée par les opératrices (1). Si quelques expériences d'élargissement semblent avoir été concluantes tant du point de vue de la rentabilité économique que de l'intérêt des opérateurs, la plupart du temps l'élargissement constitue un palliatif au résultat incertain : le travail n'en devient guère plus attrayant. HERZBERG rend compte de cela en disant que zéro plus zéro égale toujours zéro. L'élargissement et la rotation des postes ne constituent pas à notre avis de nouvelles formes dans l'organisation du travail dans la mesure où ils ne remettent nullement en cause le type de découpage du travail. Il s'agit seulement d'une recherche d'un morcellement optimal en faisant varier le rapport nombre de postes/nombre de tâches, rapport qui n'a jamais été égal à un.

(1) H. SAVALL : « Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations », Dunod, 1975.

3. L'enrichissement des tâches

C'est une forme d'élargissement où les réorganiseurs tentent d'augmenter l'intérêt de tâches peu motivantes en y rajoutant des tâches jugées nobles par eux, c'est-à-dire susceptibles de présenter un intérêt pour les opérateurs. Ces tâches ne pouvant se trouver dans la fabrication on va les chercher dans l'entretien ou le contrôle et ce faisant, on restitue à l'opérateur un contrôle de sa machine ou de son produit.

En pratique et par définition, les incursions dans le domaine de la réparation et l'entretien des machines et celles faites dans le contrôle d'un produit constituent le moyen le plus clair pour différencier un enrichissement d'un élargissement.

La télé mécanique a tenté plusieurs types d'enrichissement. Les opérateurs sur presse y effectuent eux-mêmes le réglage de leur machine et le contrôle de leurs pièces. Dans un autre atelier, l'enrichissement déborde sur les fonctions de conception et de préparation : le câblage d'armoires métalliques. Originellement, un ingénieur discutait avec le client et s'entendait avec ce dernier sur un schéma de principe qui était remis à un dessinateur. Ce dernier traduisait les termes techniques et réalisait le plan définitif en tenant compte de la place prise par les différents éléments et d'un certain nombre de normes. Puis le plan était transmis aux opératrices qui effectuaient les câblages. Les câbleuses reçurent une formation technique et on supprima le recours au dessinateur, les câbleuses réalisant elles-mêmes les plans de câblage. Contrairement à l'élargissement des tâches, l'enrichissement constitue une forme nouvelle d'organisation du travail. Si le premier consiste seulement en une modification du morcellement des tâches, le second porte atteinte à la division taylorienne du travail par fonctions différentes, division qui est aussi système de contrôle social.

En effet, le bureau des méthodes fixe à l'ouvrier taylorisé des normes de temps dont il ne peut s'échapper, le contrôle a posteriori donne à ses chefs des moyens de pression considérables et ne lui permet pas de saisir la réalité de ce qu'il produit ni les véritables marges de tolérance. Par contre, l'activité de l'opérateur enrichi n'est pas complètement prévisible puisqu'il doit faire face à des pannes qui ne sont pas planifiables. D'autre part, le contrôle qu'il effectue réduit d'autant le contrôle qu'on fait sur lui. Autrement dit par l'enrichissement l'opérateur récupère une certaine autonomie individuelle.

4. Les groupes semi-autonomes

Définition : Le travail en groupes semi-autonomes constitue une forme collective d'enrichissement. **Dans la pratique, nous considérons qu'il y a un groupe semi-autonome à partir du moment où un ensemble de travailleurs dépourvu de responsable hiérarchique en son sein vient à organiser le travail à lui fixé et le répartit librement entre ses membres.**

Le groupe semi-autonome constitue un changement plus important que l'enrichissement dans la mesure où ce n'est pas seulement la division taylorienne entre les fonctions différentes qui est en cause mais aussi le principe de commandement : les groupes sont globalement responsables de leur production, la sanction individuelle, base de la contrainte au travail dans le système classique, n'est plus du ressort de la hiérarchie.

Chez Condurier, concessionnaire Peugeot à Chambéry, un groupe de mécaniciens se voit attribuer un crédit d'heures pour chaque voiture à réparer. Le groupe décide lui-même de la manière de procéder, de la répartition interne des tâches et du moment des pauses. La réparation achevée, un des membres du groupe testera la voiture sur route. Le groupe est constitué par affinité et il est libre d'accepter ou de refuser de nouveaux membres.

La SAT à Aix-les-Bains fabrique des machines d'emballage. Les groupes semi-autonomes y comptent à la fois des ouvriers professionnels et des ouvriers non qualifiés, ils sont responsables d'un programme de fabrication. La responsabilité peut aller jusqu'à l'approvisionnement des pièces, la répartition des tâches entre ses membres, la gestion de son outillage ; les groupes sont libres de répartir leurs pauses. Certains groupes interviennent même au niveau de l'après-vente. Dans la plupart des expériences observées, les groupes semi-autonomes morcellent sur un grand nombre de fonctions auparavant prises en charge par des catégories spécifiques d'ouvriers, de techniciens, d'agents de maîtrise, d'employés et même de cadres.

La plupart effectuent de la manutention pour l'approvisionnement en pièces, quelquefois du balayage, l'organisation du travail, le choix des procédés, l'entretien et les petites réparations des machines, le contrôle des produits sortants. Les extensions de l'autonomie sont assez courantes dans les domaines des suivis quantitatifs et qualitatifs de la production, dans la recherche des améliorations de qualité et des procédés nouveaux, dans le choix des nouveaux équipements (bâtiments, machines), dans le domaine commercial (réclamations clients, réparations du matériel vendu). Dans certains cas, comme chez Faively à Tours, les groupes gèrent leur budget. Des tentatives sont également faites pour que des groupes gèrent leur absentéisme et leurs vacances, voire leurs horaires.

Les groupes semi-autonomes constituent assurément une nouvelle forme d'organisation du travail. Avec eux l'organisation classique de l'entreprise est remise en question. L'enrichissement donnait à l'opérateur des tâches autrefois exercées par d'autres travailleurs ou d'autres services, le groupe semi-autonome subordonne les services fonctionnels à sa production, ceux-ci ne le dirigent plus mais interviennent à sa demande. L'enrichissement redonne à l'opérateur une partie de l'indépendance qu'avait autrefois l'ouvrier qualifié du fait de son savoir (2), le groupe semi-autonome modifie complètement le rôle et le pouvoir

(2) Cf. A. BORZEIX et D. CHAVE : « Réorganisation du travail et dynamique des conflits », CNAM, Laboratoire de sociologie du travail et des relations professionnelles, Paris, 1975.

disciplinaire de la maîtrise qui se transforme en animateur de production (3). Les groupes semi-autonomes ne sont pas un retour à la situation d'avant le taylorisme : l'évolution de la société industrielle continue à supprimer les travaux de type artisanal, la mécanisation rend le travail de plus en plus collectif. Par conséquent il devient de plus en plus difficile pour un individu de saisir le rapport qui le lie au produit fabriqué : le travail en groupe rend ce lien de nouveau perceptible.

Enfin, les groupes semi-autonomes modifient la structure du pouvoir dans l'entreprise sans que l'on sache bien encore qui, du patronat ou de la classe ouvrière, en profitera. L'ouvrier en groupe semi-autonome est libéré de l'obéissance aveugle à la maîtrise, mais le groupe reçoit directement la contrainte de produire. Autrement dit, on passe d'une contrainte d'obéissance à une contrainte de production (*). De son côté, la direction trouve dans les groupes un moyen de dialoguer avec la base sans passer par le canal de la maîtrise, ni par le canal syndical. Aussi les syndicats perçoivent-ils dans l'autonomie à la fois une tentative d'intégration aux objectifs productivistes de l'entreprise et un désir de court-circuiter l'action syndicale en instaurant un canal d'informations direct.

»

II. L'AMPLEUR DES EXPERIENCES D'AUTONOMIE ET D'ENRICHISSEMENT EN FRANCE

Un rapport gouvernemental sur le travail aux U.S.A. remis en 1973 estimait qu'à l'époque environ 3 000 travailleurs américains avaient été impliqués dans une restructuration profonde de leur poste (4). Ce nombre doit être encore relativisé quand on sait que seule une usine avait appliqué la transformation à l'ensemble des postes-ouvriers. Il s'agit d'une usine fabriquant des produits alimentaires pour animaux domestiques, filiale de la General Food Corporation. L'usine n'a que 70 salariés. La patrie d'HERZBERG ne semble donc pas massivement engagée dans l'enrichissement des tâches que promet ce dernier. Cela ne l'empêche pas d'avoir un succès considérable auprès des industriels tant américains qu'euro-péens. On doit donc s'interroger sur la signification du battage actuel autour des notions d'enrichissement et d'autonomie pour y déceler ce qui tient du conditionnement idéologique. Au moment où les attitudes des salariés et surtout des jeunes semblent marquer un désintérêt croissant pour le travail, le succès d'HERZBERG peut s'expliquer non par les remèdes qu'il propose mais parce qu'il affirme, Bible à l'appui, que le travail est dans la nature de l'homme.

(3) P. BERNOUX et J. RUFFIER : « Les groupes semi-autonomes de production ». *Economie et humanisme*. Caluire, 1974, doc. ronéoté.

(*) Cf. note (2) page précédente.

(4) *Work in America*. W.E. Upjohn Institute for Employment research. Cambridge. M.I.T. Press 1974.

L'enrichissement et les groupes semi-autonomes ne sont pas une mode très répandue en France. On peut cependant affirmer qu'il y a plus d'ouvriers « enrichis » ici qu'Outre-Atlantique. Mais la mesure du mouvement se heurte à la tradition de discrétion des entreprises. Les directions craignent que les expériences qu'elles tentent deviennent l'objet d'un conflit qui dépasserait leurs entreprises et forceraient les syndicats à durcir une position jusque-là attentiste. Pour établir une approximation de l'ampleur du phénomène, nous avons tenté deux modes d'approches, l'un faisant un recensement des expériences dont on a entendu parler et qui ont pu être confirmées, l'autre par sondage.

La première méthode consiste dans l'établissement d'un fichier sur chaque expérience. Si ce travail est déjà assez avancé, il sera nettement plus au point d'ici un an ou deux car l'Agence pour l'Amélioration des Conditions de Travail, et des mouvements patronaux comme l'U.I.M.M. (5) ou le Centre des Jeunes Dirigeants commencent des recensements d'expériences. D'après notre fichier nous pouvons compter environ 7 500 postes ouvriers « enrichis » dont un peu plus de la moitié serait sous forme de groupes semi-autonomes. Ces postes « enrichis » se répartissent inégalement sur 34 entreprises.

L'autre méthode consiste en un questionnaire passé auprès de la direction de 72 usines de la région Rhône-Alpes totalisant un effectif de 20 000 ouvriers (maîtrise exclue). Le questionnaire porte plusieurs biais, les établissements de moins de cinquante salariés en sont exclus, d'autre part seul un nombre limité de branches professionnelles y sont représentées. Enfin, un quart des entreprises ont refusé le questionnaire. Le sujet de celui-ci portant surtout sur les rapports des patrons avec leurs organisations syndicales, on peut faire l'hypothèse que les patrons n'ayant pas accepté l'interview innovent peu en matière d'organisation du travail. Cela dit, nous avons pu compter une centaine de postes enrichis dont la moitié sous forme de G.S.A. (*), soit un poste ouvrier sur 200. Cette proportion, compte tenu des biais invoqués, nous paraît plus élevée que la moyenne nationale ; projetée sur la France, elle donnerait un total de près de 35 000 postes ouvriers « enrichis ».

On peut donc situer l'ampleur des nouvelles formes d'organisation du travail industriel dans une fourchette allant de 10 000 à 35 000 ouvriers concernés. C'est trop pour que l'on puisse réduire le phénomène à un discours idéologique, c'est trop peu pour y voir une nouvelle stratégie de l'ensemble du patronat. La question qui se pose est : doit-on voir là des actions sans lendemain ou l'amorce de la fin du taylorisme ?

Nous allons tenter d'y répondre par une analyse des résultats du questionnaire.

(5) U.I.M.M. : Union des industries métallurgiques et minières.
(*) Groupe semi-autonome.

III. LES TENDANCES ACTUELLES DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL OUVRIER

Répondre à une telle question par une interview de 72 directions d'usine de la région Rhône-Alpes oblige à garder une grande circonspection quant aux conclusions. Toutefois, on peut déceler quelques tendances et tenter des hypothèses sur les raisons qui poussent certaines entreprises à modifier leur organisation du travail. Les établissements interrogés ont tous plus de cinquante salariés et sont pris par tirage aléatoire dans les branches suivantes : bâtiment, travaux publics, chimie, para-chimie, pharmacie, textile (tissage), bonneterie (habillement), bois et ameublement, métallurgie, mécanique.

1. Les résultats globaux

La question qui nous intéresse demandait si l'interviewé a procédé récemment à des réorganisations du processus de travail.

Parmi les 72 usines :

- 8 ont lancé des opérations d'enrichissement dont 2 par groupes semi-autonomes,
- 7 ont fait un peu d'élargissement des tâches,
- 3 ont commencé à introduire les horaires souples,
- 8 déclarent étudier la question,
- 40 n'ont pas introduit de changement organisationnel,
- 6 engagent l'ensemble de leur personnel dans un processus de taylorisation.

Ces établissements passent d'une organisation souple, voire d'une absence d'organisation à une organisation parcellisée et à un renforcement du contrôle centralisé.

Si les usines qui découvrent actuellement l'enrichissement des tâches sont plus nombreuses que celles qui, au même moment, entrent dans la taylorisation, l'enrichissement est abordé prudemment alors que le passage à la taylorisation concerne pratiquement tout le personnel ouvrier, ce qui représente beaucoup plus de monde dans le cas de notre échantillon. Autrement dit, au moment où quelques ouvriers quittent partiellement le taylorisme, un nombre plus grand passent d'une organisation souple mais archaïsante à la condition d'O.S.

Le fait que le taylorisme s'étend à plus de travailleurs qu'auparavant n'implique pas pour autant que les nouvelles formes d'enrichissement du travail n'aient pas d'avenir. L'analyse qui suit induirait plutôt l'hypothèse contraire. Elle consiste en une typologie classant les établissements suivant que le taylorisme s'y développe, se maintient ou recule.

2. La montée du taylorisme

Celle-ci est très nette dans le bâtiment, dans le bois et l'ameublement, moins dans la mécanique.

A l'heure actuelle le bâtiment se mécanise. Ce secteur demeure très en retard dans ce domaine du fait du recours à une main-d'œuvre immigrée peu coûteuse. Or la technologie permet depuis longtemps d'y développer la mécanisation, le travail de série et l'automation comme par exemple aux Etats-Unis où la main-d'œuvre est parmi les mieux payées. Le recul de l'immigration d'une part, la modification des prix de revient de l'autre bouleversent la situation française. Les entreprises sont contraintes à une gestion plus serrée et certaines directions voient dans la taylorisation une solution.

Ainsi telle entreprise va former sa maîtrise aux méthodes de commandement classiques et à la répartition du travail sur chantier. Telle autre change son encadrement et augmente les rythmes de travail au moyen du morcellement des tâches. A l'opposé, on trouve une entreprise qui, face à sa propre croissance, s'est demandée si elle allait développer l'Organisation Scientifique du Travail pour maintenir sa centralisation. L'entreprise préféra décentraliser de manière à conserver le mode de relations sociales proche du compagnonnage qui caractérise le bâtiment traditionnel.

Dans le bois et ameublement, la mécanisation est plus ancienne mais le travail de grande série tend à se généraliser faisant reculer le travail qualifié ou sur mesure. Ici le passage au taylorisme de ceux qui n'avaient pas encore fait le saut, est plus net. L'un supprime les postes les plus pénibles par mécanisation, simplifie les tâches par décomposition et en conséquence déqualifie son personnel. L'autre introduit le M.T.M. et le chronométrage et se heurte à l'opposition de ses salariés ; il se plaint de l'Education Nationale qui ne fournit pas de main-d'œuvre adaptée aux emplois déqualifiés, c'est-à-dire probablement que pour lui l'école rend les gens trop instruits ou trop intelligents pour ensuite accepter un travail idiot. Un dernier instaure une pointeuse.

Enfin, dans la mécanique, il reste encore quelques zones de travail à caractère artisanal, elles tendent à se réduire davantage si l'on en croit notre échantillon où l'un des questionnés venait d'instaurer le salaire au rendement.

On remarquera curieusement la similitude partielle des conséquences de l'implantation du taylorisme avec celle de l'enrichissement. La maîtrise ne suit pas ou suit difficilement le changement même si le taylorisme aboutit à un renforcement des effectifs d'encadrement. Les syndicats sont également pris de court par un changement qui va modifier les modes de relations dans l'entreprise. Un des directeurs avouait clairement qu'il cherchait par la taylorisation à détruire la section syndicale (en particulier par licenciements collectifs). Mais une différence notable réside dans la réaction des travailleurs : si elle demeure souvent réservée face à l'enrichissement, elle s'oppose catégoriquement à l'implantation de la taylorisation.

Enfin et ce n'est pas une des moindres conclusions, la taylorisation, si elle se fonde sur des considérations économiques, apparaît très nettement comme un

choix politique : dans son implantation ou dans son refus, on vise à modifier ou à conserver un mode de relations sociales. La suite montrera que cette considération vaut également pour l'enrichissement (surtout pour le travail en groupe semi-autonome).

3. Le maintien de l'organisation scientifique du travail

Cette situation se retrouve dans toutes les branches, elle est très largement majoritaire. Encore faut-il discerner des attitudes différentes. La plupart des directions déclarent que l'organisation du travail ne pose pas de problème. Cependant un certain nombre commencent à s'inquiéter pour l'avenir.

Un fabricant de produits de très grande série avec une organisation extrêmement parcellisée confia son inquiétude. Il maintient la situation actuelle car elle est toujours rentable et qu'il ne voit pas quoi faire sans investissements importants, mais il garde la conviction qu'un jour ou l'autre ses ouvriers refuseront de continuer à travailler ainsi.

Un bon tiers de ceux dont l'organisation ne change pas déclarent étudier le problème. Un patron de la mécanique a pris connaissance de l'expérience Guillet* par le document de l'U.I.M.M., un industriel du bois et ameublement est même allé visiter cette entreprise dont il est client. Quelques-uns s'efforcent de pousser l'élargissement des tâches et la rotation des postes ce qui a quelquefois constitué un point de départ pour des tentatives d'enrichissement. Ainsi toutes les grosses usines de chimie et de métallurgie font des efforts d'élargissement.

Trois autres usines ont supprimé les incitations financières au rendement individuel, l'une d'entre elles les ayant remplacées par un boni d'équipe. Enfin une usine de bois et ameublement développe la polyvalence après avoir pratiquement égalisé les salaires d'O.S. à O.P. 1. Elle pratique une politique de circulation de l'information et de recueil des suggestions.

Ainsi, si pour la majorité des entreprises, l'enrichissement n'est pas à l'ordre du jour, un bon nombre étudient la question pour se garder en réserve une nouvelle méthode au cas où la situation se dégraderait.

4. Le recul du taylorisme

La bonneterie roannaise semble traversée par un vent de réformes de l'organisation du travail. Sur huit entreprises interviewées, quatre pratiquent l'enrichissement des tâches, une a rendu polyvalents une partie de ses effectifs et une autre organise des horaires souples.

Les réalisations d'enrichissement diffèrent sensiblement. Dans la première usine des ouvrières réalisent le montage de vêtements par groupes de 3 ou 4, elles contrôlent elles-mêmes leur production. Il y a un agent de maîtrise pour

* Guillet produit des machines à bois.

douze ouvriers, ce qu'on considère comme un taux relativement faible pour de la bonneterie de luxe. Dans une autre, après suppression du salaire au rendement la direction engage elle aussi une expérience très limitée de groupes semi-autonomes. La troisième produit des vêtements de très haute qualité. Elle développe la polyvalence et a engagé un stage de trente heures réparties sur trois mois pour que tous les ouvriers connaissent le fonctionnement de l'entreprise. Dans la quatrième, tout le personnel a reçu un recyclage d'ergonomie et a été laissé libre de l'initiative des applications. Le directeur estime avoir ainsi obtenu des progrès dans 90 % des cas.

L'engouement d'une telle branche pour l'« enrichissement » tient en partie à l'action particulière de l'organisation professionnelle locale. On peut saisir d'autres raisons : ces entreprises qui innovent, produisent des articles de luxe. Le rapport prix de la main-d'œuvre sur prix de revient y est très élevé. Or la bonneterie appartient à ces domaines où l'organisation du travail a été très rationalisée, le morcellement particulièrement poussé. Quand le type de production exige une qualité très soignée, l'organisation traditionnelle présente des inconvénients plus perceptibles que dans la production d'objets bon marché. En quelque sorte, on utilise pour fabriquer un objet élitiste une organisation d'élite. La publicité sur les costumes de luxe insiste actuellement sur la manière dont y travaillent les ouvriers. On ne peut négliger l'importance de cette dernière dans les expériences d'enrichissement : Volvo présente dans le monde entier ses réalisations dans le domaine des conditions de travail dans un but commercial de plus en plus évident.

En mécanique, deux grosses usines font des efforts plus ou moins importants « d'enrichissement ». Dans l'une d'elles une nouvelle fabrication a été lancée avec des postes « enrichis » d'emblée et une diminution du nombre de niveaux hiérarchiques. Dans un autre atelier, le choix d'une nouvelle soudeuse a été effectué par les ouvriers concernés, et l'implantation décidé paritairement avec le syndicat. Ce paritarisme vaut ici la peine d'être mentionné vu sa rareté dans le domaine des conditions de travail.

Enfin, une usine de produits pharmaceutiques et une menuiserie effectuent aussi de « l'enrichissement ». L'industrie pharmaceutique verse des salaires importants mais le travail y demeure très parcellisé. Dans l'usine en question, le comité d'entreprise reçoit 5 à 6 % de la masse salariale, c'est-à-dire nettement plus que les prescriptions réglementaires, le chef d'entreprise estime que les salariés n'ont pas réellement de revendications en matière salariale. Seul, leur manque de goût au travail le préoccupe.

5. Caractéristiques communes des entreprises pratiquant « l'enrichissement »

La diversité des branches et la faiblesse de l'échantillon rendent difficile l'établissement de caractéristiques communes. On retiendra seulement que « l'enrichissement » apparaît dans les entreprises où l'organisation du travail était fortement rationalisée, il naît en quelque sorte du taylorisme. Sur le plan éco-

nomique, toutes ces entreprises annoncent un « cash-flow » très supérieur à la moyenne, celui-ci ne descend pas au-dessous de 5 % et monte la plupart du temps au-dessus de 10 %.

Ces entreprises se portent donc très bien. Il n'en va pas de même de celles qui, à l'autre bout, s'engagent dans la taylorisation. Le « cash-flow » y est plutôt inférieur à la moyenne, dans plus de la moitié des cas il est négatif ou inconnu. D'autres indicateurs semblent dénoter un dynamisme plus fort que la moyenne chez les entreprises pratiquant « l'enrichissement » : ces dernières exportent davantage et possèdent plus souvent des plans de développement de leurs activités.

Si tous les patrons à bonne réussite économique ne font pas forcément « d'enrichissement » des tâches, la sécurité économique paraît à l'heure actuelle une condition nécessaire pour engager de telles expériences. Mais la condition n'est pas suffisante, il faut aussi une volonté politique, ce que nous confirment les réponses de ces patrons à un certain nombre de questions. Les chefs des établissements pratiquant « l'enrichissement » s'y révèlent plus ouverts que la moyenne à la participation des travailleurs, aux décisions de l'entreprise et au dialogue avec les organisations syndicales.

IV. LES DIFFERENTES EXPERIENCES FRANÇAISES

Ce paragraphe résulte de la compilation d'un fichier des expériences françaises que nous avons pu connaître. La première difficulté de l'analyse réside dans la diversité des tentatives. Pour franchir cet écueil un regroupement en trois modèles a été opéré basé sur les similitudes entre les expériences et les modes d'introduction.

1. Le modèle expérimental

Il se caractérise par des expériences généralement élaborées en dehors et sans consultation des intéressés.

Plutôt moins représenté en France, ce modèle constitue un dérivé du technocratisme. Les expériences y visent à contrôler les variables humaines comme on maîtrise les variables techniques. Dans ce modèle la base n'est jamais consultée, elle est sondée. Les organisations syndicales sont écartées de l'élaboration de nouvelles méthodes. Si les exemples étrangers de ce type sont largement diffusés, Philips en Hollande, Bosch en Allemagne, en France les directions ont toujours interdit la publicité sur leurs essais. Suivant les cas, les réalisations consisteront en de mini-expériences qu'on essaye d'isoler au maximum du reste de l'entreprise, où elles s'appliqueront à des ateliers créés en fonction de l'organisation prévue. Ainsi une entreprise fabriquant des engins de travaux instaure un groupe ou deux dans plusieurs de ses usines. Une usine bourguignonne de

para-chimie brise une chaîne de conditionnement et la remplace par 4 groupes qui vont chacun réaliser l'ensemble des opérations effectuées auparavant par la chaîne. Chaque groupe y discute indépendamment de ses objectifs de production avec le chef de département et organise ensuite le travail comme il l'entend. Dans un autre secteur de cette usine, un groupe semi-autonome de trois personnes effectue en sus de la production des tâches administratives ; il jouit des horaires à la carte. Jusqu'à présent la plupart des entreprises qui effectuent des petites réalisations expérimentales, suivies de près par des spécialistes, n'ont pas généralisé le système. Phillips en Belgique est un peu le champion des mini-expériences, puisque depuis quelque temps la plupart de ses usines y ont la leur qu'elles surveillent en l'isolant au maximum des influences externes.

Une usine franc-comtoise de conditionnement alimentaire tranche par l'ampleur du changement. La politique de la direction y revêt un caractère volontariste. Elle s'affronte depuis longtemps à un syndicat C.G.T. combatif. En 1973, elle prévoit la création d'un nouvel atelier et décide de l'organiser sous forme de groupes semi-autonomes. L'équipe de direction élabore alors dans le plus grand secret un projet où la conception des bâtiments, le type des machines, correspondront à une réflexion sur l'organisation. Puis l'équipe de direction construit tout un planning pour établir un cheminement progressif permettant aux groupes d'être aptes à fonctionner selon le projet final. Une fois le projet bien au point la direction étudia la manière de le faire passer en particulier auprès du syndicat. Elle élabore un plan de négociations comportant plusieurs étapes pendant lequel le projet serait progressivement dévoilé et certains aspects négociés dans un sens préalablement établi.

Dans ce modèle les expérimentateurs visent soit à mettre au point des solutions pour un avenir plus ou moins proche, soit à contrôler le social comme on maîtrise le technique. Dans ce dernier cas, ils risquent de connaître quelques déceptions. Encore faut-il en attendre les résultats.

2. Le modèle participatif

Le changement dépasse largement le cadre de l'organisation du travail et associe l'ensemble des salariés à certains aspects de la gestion des entreprises. Dans ce modèle entre un nombre non négligeable d'entreprises où le changement dépasse largement le cadre strict de l'organisation du travail. Le projet est de type participatif, c'est-à-dire qu'on cherche un moyen de venir à bout du conflit entre les possesseurs du capital et les travailleurs. Pour un tel enjeu on accepte de sacrifier une part des bénéfices et même du capital aux travailleurs, de perdre nombre de prérogatives traditionnelles du chef d'entreprise. Suivant les cas on s'efforce de supprimer le syndicalisme de lutte de classes en le faisant rejeter par les « bons ouvriers », ou bien on tente de le gagner à sa cause en l'associant à la prise de certaines décisions et en veillant à ce que rien n'empiète sur ses attributions.

Pour se lancer dans un tel combat, il faut la garantie d'arrière solides, l'approbation totale du capital. La plupart des entreprises recensées dans ce modèle

sont possédées majoritairement par une famille. En général, elles bénéficient d'une bonne réussite économique. A la différence du modèle précédent, les directions aiment à parler de leurs expériences quand elles n'en font pas un apostolat. Faiveley fabriquant de matériel pour chemin de fer à Tours ; Leroy-Somer constructeur de moteurs électriques à Angoulême ; Facon qui produit de l'outillage ainsi que des entreprises plus petites comme S.I.M. ou Cassagnac dans l'imprimerie en font partie.

Mais la plus connue reste l'expérience Guillet sur laquelle un film, ayant pour titre « **Question de confiance** » a été réalisé par Michel POLAC.

Dans cette usine, le salaire mensuel est fixe sauf pour de très rares exceptions. Deux fois par an les ouvriers reçoivent une prime égale à 5 % de la rémunération totale du semestre précédent. Application de l'intéressement selon l'ordonnance de 1967, les sommes bloquées représentant de 0,5 à 1 % de la masse salariale.

En 1969, l'entreprise lance avec l'accord du comité d'entreprise où la C.G.T. détient toute la représentation au collège ouvrier, la première « équipe opérationnelle ». Il s'agit de groupes réunis à l'initiative de l'encadrement pour résoudre des problèmes techniques, gestionnels ou commerciaux. Ces groupes comportent 4 à 8 membres de niveaux hiérarchiques différents. Au bout de quatre ans un bilan montre que 40 % des ouvriers avaient participé à au moins l'une des 150 équipes qui ont fonctionné. Considérant que la participation à ces équipes opérationnelles procure une formation de base nécessaire au lancement de groupes semi-autonomes, la direction commence alors la création de groupes semi-autonomes de 10 personnes. Ces derniers peuvent organiser leur travail comme ils l'entendent, fixer les pauses à leur convenance et décider des modes opératoires. Ces groupes comprennent des ouvriers qualifiés et non qualifiés, ils facilitent l'apprentissage du métier. Ils sont inclus dans des cellules ou unités de gestion comportant de 8 à 60 personnes ; les cellules prennent avec la maîtrise des décisions sur le fonctionnement de l'atelier. Ainsi ont été mis au point des horaires libres, l'achat et l'implantation de machines nouvelles, etc. Les cellules suivent leur gestion et sont intéressées aux progrès par une prime trimestrielle qui peut atteindre 400 F par individu. Fin 1975 toute l'entreprise fonctionne ainsi.

Au niveau du comité d'entreprise se prennent d'autres décisions relatives à la marche de l'entreprise. Celui-ci a par exemple obtenu la gestion du stock de fuel. Pour l'économiser, il a allongé la durée du travail à l'automne compensant par huit jours de fermeture à Noël.

L'entreprise fait état de résultats intéressants au niveau de la productivité, de l'absentéisme et du « turn-over ». Selon la direction, le syndicat C.G.T. aurait adopté une attitude pragmatique dans la mesure où il considérerait que les travailleurs y trouvent de l'intérêt.

Faiveley ressemble beaucoup à Guillet encore que les tentatives de participation paraissent moins poussées et le paritarisme exclu. Les syndicats ouvriers de l'entreprise se sont opposés à l'expérience en dénonçant les risques d'inté-

gration. Ils ont disparu. A Leroy-Somer, un autre syndicat a connu pratiquement les mêmes avatars. On appelle cela l'exclusion des non-joueurs : en effet, si les syndicats maintiennent une position de refus justifiée uniquement par des arguments idéologiques, leur base ne les suit plus et ils se retrouvent isolés.

Dans certains cas, en particulier chez Cassagnac, la délégation des responsabilités est plus complète, chacun étant sensé décider de sa propre charge de travail. Au cours d'une Assemblée annuelle de tout le personnel, chacun est invité à demander un niveau de rémunération en fonction du travail qu'il compte faire. Les horaires deviennent alors totalement libres, les seules contraintes étant la pression des collègues et le contact individuel avec le patron.

Comme on le voit, le changement va très loin dans la mesure où la direction peut mener sa barque comme elle l'entend : elle n'a à rendre de comptes devant personne et bénéficie d'une certaine prospérité. Il se peut que les « participatifs » développent des adeptes et que leurs idées se répandent. Le syndicalisme ouvrier ne pourra dans ce cas pas éviter d'établir une stratégie pour intégrer de telles pratiques qui semblent recueillir des avis favorables chez les salariés.

Par ailleurs, il y a peu de chance que ce modèle se généralise au-delà des entreprises familiales à bonne réussite économique.

3. Le modèle négociateur

Les transformations des postes y sont l'objet d'une négociation avec les opérateurs ou leur syndicat quant à leur contenu ou à leurs conséquences.

Dans ce modèle, la restructuration des tâches peut s'interpréter comme une réponse à une pression ouvrière très nette sur l'organisation traditionnelle. Les entreprises qui y appartiennent ont pour la plupart connu de grands conflits d'O.S., certains ayant gagné une ampleur nationale. D'autre part les syndicats ont créé un rapport de force tel que les directions doivent pratiquement négocier avec eux le changement ou ses conséquences.

Mais les freins au changement ne résident pas seulement dans la nécessité d'obtenir l'accord ou la neutralité des syndicats. Les entreprises de ce modèle sont souvent de très grande taille et une innovation limitée à un atelier ou une usine risque de remettre en cause l'ensemble du système des qualifications de l'entreprise. Elle peut entraîner aussi des bouleversements en chaîne dans la structure hiérarchique. D'autre part une innovation à un endroit peut réveiller d'anciennes tensions à un autre. Enfin la dernière entrave se trouve souvent dans des oppositions au sein des directions sur la nécessité ou non d'innover, sur le sens et l'ampleur des changements à prescrire.

Si les entreprises de ce modèle font souvent des déclarations d'intention sur leur politique du personnel, elles se montrent très réservées pour parler de leurs réalisations en matière d'enrichissement, craignant de provoquer un débat qui risquerait d'hypothéquer la négociation avec les syndicats.

Renault constitue un exemple typique de ce modèle. Le système des classifications qui traduit les résultats de luttes ouvrières s'adapte mal aux postes « enrichis ». Cela n'empêche pas la Régie d'avoir accompli un nombre assez impressionnant de restructurations de postes.

L'évolution de l'organisation de la chaîne de montage des trains-avant de R 5 à l'usine du Mans est assez caractéristique. En 1969, l'atelier démarre avec 7 chaînes de 20 à 25 ouvriers travaillant en 2×8 . Le cycle opératoire d'un ouvrier est de 12 à 35 secondes. Une grève éclate dont le résultat sera l'obtention d'une même classification pour les opérateurs. En novembre 1971, le chef de département et la direction de l'usine pensent élargir les tâches en créant une nouvelle chaîne. Dans celle-ci le montage d'un train-avant sera réalisé en 12 à 15 minutes par une seule personne qui suivra la chaîne tractée. Les ouvriers y ont l'obligation de produire une quantité donnée mais peuvent faire varier le rythme individuel de travail et prendre 30 minutes de pause dans le poste à leur convenance. Les ouvriers déclarent l'expérience intéressante mais disent se fatiguer davantage car ils doivent suivre la chaîne qui reste tractée. Surtout la tension croît avec une maîtrise qui s'adapte mal. Mars 1972 connaît une grève nationale des O.S. A la fin de celle-ci la chaîne R 5 refuse de reprendre le travail. Une discussion a alors lieu — en présence des délégués — où l'encadrement va s'engager à modifier dans un avenir proche l'implantation de la chaîne, les ouvriers et les délégués acceptant de poursuivre l'expérience. En juin 1973, la chaîne est remplacée par deux modules de huit personnes travaillant sur postes fixes par rotation. Chaque poste permet d'effectuer un huitième du montage. Une production donnée (quantité et qualité) est fixée aux opérateurs qui peuvent s'organiser comme ils le désirent. Après un an de fonctionnement, la direction projette de faire travailler tout l'atelier selon le nouveau système et de démonter les sept autres chaînes alors même qu'elles ne sont pas encore amorties.

Dans cette opération, la restructuration résulte d'un jeu entre une direction d'usine et les salariés soutenus ou guidés par leurs organisations syndicales. Une usine de la Loire appartenant à un grand groupe industriel et alimentaire adopte une stratégie légèrement différente. L'usine liée aux grilles de salaires et classifications du groupe ne peut faire face isolément aux demandes dans ce domaine. Aussi à l'occasion de conflits d'ateliers s'est-elle efforcée de négocier un nouveau contenu « enrichi » du poste qui aboutit au passage des opérateurs dans une catégorie supérieure. Dans une autre usine qui a fait l'objet d'une autre étude (*) particulière, la direction considérait qu'elle ne contrôlait plus les ateliers où les ouvriers contestaient une taylorisation extrême (la « robotisation ») et une politique très combative de relation aux syndicats. La direction s'engage alors dans un processus qui aboutit après bien des aléas à la mise en groupes autonomes de plus d'un millier d'ouvriers.

Si ce modèle comporte probablement moins d'entreprises que les autres, les applications y concernent un nombre bien plus important d'ouvriers, car le changement en général tend à s'appliquer à des ateliers et à des usines entières.

(*) BERNOUX, RUFFIER, op. cit.

Son développement même rapide ne serait pas surprenant mais demanderait que les directions des grandes entreprises déterminent une politique précise en la matière et que les confédérations syndicales obtiennent des garanties quant aux conséquences de ces tentatives.

V. CARACTERISTIQUES ET CONSEQUENCES DES GROUPES SEMI-AUTONOMES

Il est trop tôt pour dire si les formes les plus avancées des nouvelles organisations du travail entraîneront ou non une révolution dans le monde industriel. Tout au plus peut-on essayer de dégager quelques caractéristiques communes et quelques conséquences afin d'avoir une idée sur la profondeur du changement.

L'étude la plus vaste à l'heure actuelle a été réalisée par M. BURBIDGE (6) à la demande du B.I.T. Elle a rassemblé des informations sur plus de 400 réalisations de travail en groupe dans 32 pays. Pour traiter ce chapitre, nous reprendrons donc les résultats de BURBIDGE en les confrontant à ceux que nous avons pu obtenir dans le cas français.

1. Caractéristiques communes des groupes

a — Une équipe constante

Selon BURBIDGE, les groupes sont formés par des individus travaillant constamment ou généralement dans le groupe. Dans les cas que nous avons observés, les membres des groupes restaient généralement les mêmes, quelquefois les absents étaient remplacés par des intrus, quelquefois le groupe pouvait être disloqué pour des raisons de production. Souvent les groupes sont constitués par affinités, ils ont quelquefois la possibilité de refuser un nouveau membre. On commence à dénombrer un certain nombre de cas où des ouvriers ont été exclus de leur groupe ce qui ne cesse d'inquiéter les syndicats.

b — Un produit donné

Le groupe réalise une gamme donnée de produits ou une partie spécifiée d'un produit. Nous sommes d'accord avec cette caractéristique, nous la trouvons même essentielle. Mettre en groupes semi-autonomes consiste à la limite à fixer un objectif de production, négocié ou non, à un groupe d'ouvriers et à lui donner les moyens de le réaliser.

c — Un équipement propre

Un ensemble de machines est utilisé seulement en général par le groupe.

(6) Op. cit.

d — Un espace propre

Cet équipement est placé dans une zone qui devient par là l'aire réservée de ce dernier. Il nous a souvent été dit par des organisateurs que l'on cherchait ainsi à créer un sentiment de propriété et donc d'intégration à l'entreprise. Dans le même esprit on essaiera de donner au groupe la tâche de balayage des lieux. Certains groupes peuvent obtenir à leur gré le déplacement des machines et l'aménagement de l'espace. Dans plusieurs cas, comme chez Leroy-Somer des groupes sont consultés pour la construction et l'aménagement de nouveaux ateliers.

e — Un objectif de production commun au groupe

Cette caractéristique que BURBIDGE observe nous semble pratiquement incluse dans la définition même des groupes de production. Elle implique la suppression des sanctions individuelles au rendement. (Nous ne parlons pas seulement de primes, mais de tout ce qui peut frapper un ouvrier qui n'effectue pas la production qu'on lui demande). Souvent les entreprises ont tenté de restaurer une incitation financière par le biais de primes collectives de toutes sortes, certaines se sont lancées dans des systèmes d'intéressement aux résultats de l'atelier, de participation aux bénéfices de l'entreprise ou d'actionnariat, d'autres n'ont rien fait de tel, considérant que les groupes constituaient une incitation suffisante au travail.

f — L'indépendance

Une fois les pièces reçues, le travail de groupe ne dépend plus de celui d'autres personnes ou services. Une fois qu'une pièce a quitté le groupe, elle n'y revient pas, sauf anomalie. Ce concept signifie que le groupe n'est pas tenu à un rythme imposé de l'extérieur (ne confondons pas rythme et charge de travail). Le groupe peut donc moduler son rythme et par exemple choisir de travailler plus en début de journée qu'en fin. La modulation du rythme porte généralement sur la journée, mais il existe des cas où elle s'étale sur la semaine, voire sur des durées dépassant le mois. Si le groupe est indépendant, il a en général la possibilité de recourir à d'autres services en cas de besoin (pannes, incidents) soit par le canal de l'agent de maîtrise, soit directement.

g — La taille

D'après BURBIDGE, la plupart des groupes sont de petite taille, il n'a trouvé que trois exemples de groupes de plus de 14 personnes. Si la majorité des groupes que nous avons pu rencontrer tournait autour de 4 à 7 membres, nous en avons rencontrés de plus grands. Ainsi dans un atelier de textile : trois groupes de 5 ouvriers faisaient tourner une trentaine de machines. Au bout de deux ans de fonctionnement, les trois groupes considèrent plus simple de fusionner et de faire tourner ensemble tout l'atelier. D'autre part, l'étude de TRIST et alii (op. cit.) a mis en évidence la possibilité de groupes atteignant la cinquantaine dans l'abattage du charbon en Angleterre.

Dans l'autre sens — il s'agit alors d'un quasi-paradoxe — notre définition rend concevable l'existence de groupes semi-autonomes d'une seule personne. On est alors en présence d'une sorte d'artisan-salarié. C'est le cas assez connu de « l'homme aux rivets », ouvrier dans une entreprise de mécanique de Haute-Savoie. Cet homme produisait l'ensemble des rivets nécessaires à l'usine à partir de tiges de fer. Un planning lui donnait au jour le jour les types et la quantité de rivets à produire et le magasin lui fournissait les tiges nécessaires.

On supprima le planning et les ateliers lui adressèrent directement leurs commandes. Dans une seconde étape, on lui délégua la responsabilité de ses propres commandes de tiges. On suivit ses consignes pour réaménager son poste : actuellement l'homme organise entièrement son travail et s'efforce d'obtenir des ateliers qu'il fournit les renseignements nécessaires à une amélioration de la qualité.

2. Les conclusions de BURBIDGE

BURBIDGE tire huit grandes conclusions de son étude sur l'ensemble des entreprises observées dans le monde. Nous allons les confronter aux réalisations françaises que nous connaissons.

a) Le changement est essentiellement de nature organisationnelle

C'est sur ce point que nous nous différencions le plus nettement de BURBIDGE. Ce dernier s'efforçant de promouvoir le travail en groupe de production omet les modifications que ceux-ci apportent dans le système de pouvoir de l'entreprise. Or si les directions d'entreprises hésitent à se lancer dans le travail en groupes, c'est qu'elles craignent que par là s'instaure une remise en cause du pouvoir patronal. Si les syndicats demeurent très méfiants, c'est en partie parce qu'ils y voient une machine de guerre contre l'exercice syndical dans l'entreprise. Dans une monographie d'une expérience française concernant plus de mille ouvriers (7), nous avons mis en évidence que la direction avait mis en place les groupes semi-autonomes parce qu'elle ne contrôlait plus du tout ses ateliers. En accordant de l'autonomie aux ouvriers, elle introduit la division parmi eux opposant ceux qui acceptaient les nouvelles méthodes et ceux qui les refusaient. Elle instaura un dialogue direct qui tournait à la fois la maîtrise et les syndicats. Ne voir dans l'opération qu'un regroupement différent des tâches nous paraît dès lors pour le moins sommaire.

b) Preuves indirectes mais convaincantes d'augmentation de la satisfaction au travail

L'enquête de BURBIDGE est basée essentiellement sur des contacts avec les directions d'entreprise, il en admet le biais. Un questionnaire passé par nous aux ouvriers d'une même entreprise qui effectuaient un même travail, les uns en groupes, les autres non, confirme cette assertion (7). Les ouvriers en groupes

(7) BERNOUX, RUFFIER, op. cit.

y déclaraient plus souvent leur travail intéressant, et le trouvaient moins fatigant que les autres alors même qu'ils avaient une charge de travail plus importante.

c) La plupart des entreprises font état de gains économiques

A notre avis, il est loin d'être démontré que le travail en groupe est plus rentable que le système traditionnel. Le calcul à faire est si complexe que nous ne connaissons pas d'entreprises qui l'ait réellement fait. En effet, il faut prendre en compte des changements techniques, des modifications du système des qualifications, des opérations de formations importantes, mesurer les effets sur le « turn-over », l'absentéisme, la productivité, la qualité avec une technique et des produits qui évoluent constamment pendant la mise en place des groupes. Nous estimons que les raisons qui poussent certaines entreprises à engager des changements organisationnels résident d'abord dans la crainte d'un blocage, soit par impossibilité de trouver des travailleurs pour certains travaux, soit par conflits sociaux répétés mettant en cause et la productivité et surtout le système de pouvoir. Cependant, et c'est la logique du système actuel, les entreprises ne poursuivent leurs expériences que si elles croient ne pas y perdre financièrement, par conséquent on ne peut être étonné d'avoir essentiellement des impressions de gains économiques.

d) Il n'y a pas d'impossibilités technologiques absolues à l'implantation des groupes

encore que les usines existantes peuvent en rendre difficile la formation. BURBIDGE fonde ses conclusions sur la variété des industries où on trouve des groupes. Notons en passant que ce type d'affirmation contredit un principe classique qui veut que l'organisation découle logiquement de la technologie.

e) L'organisation en groupe est essentielle pour une participation réelle de la base aux décisions

Ici encore la conclusion nous paraît sommaire. Il est vrai que la dimension du groupe permet d'aborder les problèmes de gestion de l'atelier. Souvent les travailleurs mis en groupes découvrent par le suivi de leur propre production, par la prise en charge de tâches autrefois réservées à des services spécialisés, ce qu'est la gestion d'un atelier. Mais cela dépasse très rarement ce niveau. Par contre, dans l'autogestion yougoslave ou dans les coopératives ouvrières françaises, les travailleurs qui participent aux décisions de direction de leurs entreprises, peuvent cependant conserver une organisation très taylorisée.

f) Les réalisations les plus conséquentes sont celles où la direction a conduit ou largement encouragé le changement et où l'entreprise toute entière a été impliquée dans son ensemble.

A notre connaissance, les entreprises qui ont généralisé le système des groupes n'ont jamais commencé par de petites expériences isolées. Pour avoir quelque chance de se généraliser, les expériences devaient concerner au minimum toute une catégorie de personnel, ou un atelier en bloc. Cette constatation demanderait à être expliquée : s'il est difficile d'être

affirmatif en ce domaine, nous pensons que les petites expériences sont souvent le fait du type que nous avons qualifié d'expérimental. Dans ce type, les entreprises cherchent à obtenir une meilleure rentabilité et une plus grande satisfaction de leurs travailleurs sans modifier le système de pouvoir. On comprend alors que bien qu'en général leurs expériences donnent des résultats concluants elles ne soient pas étendues. Phillips a pratiquement adopté cette façon de faire et grand nombre de ses usines en Hollande et en Belgique ont chacune leurs petits groupes autonomes impliquant de 3 à 30 personnes, mais pas plus.

g) Il faut au moins deux ans pour réaliser un tel changement

Cette proposition ne semble pas fausse cependant elle sous-entend l'idée que les groupes constituent une méthode précise et connue. Dans les quelques cas qui ont été analysés, les entreprises qui ont engagé un tel changement ne savaient pas très bien où elles allaient, elles s'engageaient dans une dynamique. Il paraît dès lors difficile de considérer une réalisation comme achevée, tout au plus peut-on dire que le changement s'est figé à tel ou tel moment.

h) Inconvénients vus par BURBIDGE

La décentralisation des responsabilités peut provoquer une redondance, plusieurs personnes ou services pouvant avoir des responsabilités qui se chevauchent. D'autre part, l'installation des groupes aboutissant à supprimer des niveaux hiérarchiques rend plus difficile encore la promotion individuelle. De même que pour le premier point, BURBIDGE ne situe l'effet des groupes qu'au niveau organisationnel : ainsi les inconvénients y apparaissent comme s'imposant à tout le monde, l'organisation étant un terrain neutre. Tel n'est pas notre point de vue, suivant que l'on est ouvrier, agent de maîtrise, technicien, cadre, patron ou syndicaliste, on a un avis très différent sur les inconvénients et les avantages des méthodes de travail en groupe. Nous sommes donc contraints à refuser le terme « inconvénients » et à lui préférer « conséquences génératrices de conflits ». Dans ces conséquences, on peut citer en vrac :

- réduction des effectifs maîtrise et services annexes à la production ;
- baisse de l'autorité traditionnelle ;
- compétition éventuelle entre groupes ;
- rejets par les groupes des éléments les moins productifs ;
- augmentation de la charge de travail des groupes ;
- baisse de la combativité sur des problèmes internes à l'atelier ;
- modification de l'exercice syndical ;
- exclusion des non-joueurs ;
- refus des opérateurs de revenir à l'ancien système.

Conclusion

Les nouvelles formes d'organisation du travail vont-elles remplacer les anciennes ? Si le nombre d'expériences observées ne permet pas de répondre par l'affirmative, on ne peut plus ignorer le phénomène. Il demanderait une analyse plus profonde que celle que nous avons faite dans cet article. Celui-ci a surtout cherché à apporter du matériel dans un domaine où l'information manque, d'autant plus que l'objet d'étude est récent.

A côté de la « one best way » de TAYLOR et de ses prolongateurs sont apparus d'autres modes d'organisation qui montrent qu'un « autrement faire » est possible. L'organisation du travail devient ainsi un enjeu politique potentiel. Il dépend maintenant des acteurs sociaux d'en faire un objet de conquêtes.

Ce chapitre résulte d'une étude financée par l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, et plus spécifiquement pour cette partie par le CEREQ. Philippe BERNOUX dirige la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

1. Classification par entreprises

Parmi les entreprises ayant effectué des expériences de restructuration des tâches, un petit nombre seulement ont accepté d'être citées nominalement dans les ouvrages ou articles. On trouve notamment :

LE CARBONE LORRAIN (Usinage carbone et graphite)
Profession et entreprise, n° 6, 1975.

CASSAGNAC (Editions Jean de)
L'Expansion, mai 1975.

FACOM (outillage)
L'expérience FACOM, dossier U.I.M.M., Paris, 1974.
Travail et Méthodes, déc. 1974, p. 21.

FAIVELEY (matériel ferroviaire)
L'Expansion, mai 1975.
Les informations, n° 1520, 1974.
Entreprise, n° 926, 1973.

FEVRIER, DECOISY et CHAMPION (produits pharmaceutiques)
L'Expansion, mai 1975.
FNEGE, op. cit.

GAUTHIER COUDURIER S.A. (concessionnaire Peugeot)
Dirigeant, avril 1975

GUILLIET (machines à bois)
M. Polac, **Question de confiance**, Scoop films production, 1975.
Phase Zéro, mai 1975.
Travail et Méthodes, juin-juillet 1974.
Intersocial, supplément au n° 85, 5 novembre 1974.
L'expérience Guilliet, dossier U.I.M.M., 1974, Paris.
Bulletin du GAMI, septembre 1966, Paris.

LEROY SOMER (moteurs électriques)
Revue française des affaires sociales, avril 1975.
L'expérience Leroy-Somer, dossier U.I.M.M.
Travail et Méthodes, décembre 1974.
Profession et Entreprise, juin 1973.

MOET et CHANDON (champagnes)
Travail et Méthodes, décembre 1974.

PLAZA-ATHENEE (hôtel)
Travail et Méthodes, décembre 1974
Dirigeant, décembre 1972

R.N.U.R. (automobiles Renault)
Tarrière : Une méthode d'évaluation à la Régie Renault, **Enseignement et gestion**, n° 10, 1975.
G. Merritt : Renault attempts Volvo assembly experiment, **Financial Times**, 12th July, London, 1973.
FNEGE, op. cit.

Conditions de travail : les expériences à la Régie Renault, **Liaisons Sociales**, 14 août 1973.
Le Monde, 10 juillet 1973, Paris.

SAINT-GOBAIN (verre)
Savall, **thèse**, op. cit., p. 78.
Profession et Entreprise, avril 1975.

SCOPSOL (appareils de chauffage)
Libération, 23 septembre 1975.

S.I.M. (imprimerie mécanique)
Travail et Méthode, décembre 1974.

SOCIETE STEPHANOISE DE CONSTRUCTIONS MECANIQUES (matériel minier)
J. Schaffran : **The application of group technology in the Sté Stéphanoise de constructions mécaniques**. Group Technology Seminar Proceedings. Turin International Centre, Turin, 1969.

TECMO S.A. (chaudronnerie, tôlerie)
Dirigeant, n° 62, 1975.

TELEMECANIQUE ELECTRIQUE
FNEGE, op. cit.
Travail et Méthodes, décembre 1974.
Management, juillet 1973.

2. Prises de position

a) Prises de position patronales

ACADI (Association des cadres dirigeants de l'industrie pour le progrès économique et social)

O.S. 72 - enquête ACADI, **Bulletin Acadi**, Paris, avril 1972.

Aspects concrets de la participation dans l'entreprise, **Bulletin Acadi**, Paris, juin 1973.

P. BATAILLE

Les conditions de travail, compte rendu des assises nationales 1972 du C.N.P.F., Ed. C.N.P.F., Paris, 1972.

C.F.P.C.

Les conditions de travail - 9 cas concrets, **Professions et Entreprises**, mai-juin 1973.

C.J.D. (Centre des jeunes dirigeants)

L'autorité de l'entreprise, Paris, Hachette Littérature, 1974.

C.J.D. (Centre des jeunes dirigeants)

Onze propositions relatives aux conditions de travail, Ed. C.J.D., Paris, juillet 1973.

C.J.D. (Centre des jeunes dirigeants)

Réforme de l'entreprise et stratégie sociale, **Dirigeant**, n° 59, mars 1975.

C.N.P.F.

La chaîne brisée - Compte rendu d'une table ronde organisée par le C.N.P.F., **Patronat**, n° 355, janvier 1975, et n° 356, février 1975.

C.N.P.F.

Le problème des O.S. Ed. C.N.P.F., Paris, 1971.

C.N.P.F.

Le problème des O.S. - Extrait du rapport de novembre 1971 du Groupe d'Etudes patronal C.N.P.F., **Formation continue** (Informations SIDA), n° 237, janvier 1974, p. 53-60.

F. DALLE, J. BOUNINE

Quand l'entreprise s'éveille à la conscience sociale, Laffont, 1975.

ENTREPRISE ET PROGRES

Les conditions de travail, 1972.

ENTREPRISE ET PROGRES

Les conditions de travail et leur amélioration, enquête auprès des chefs d'entreprise, mai 1973.

ENTREPRISE ET PROGRES

L'amélioration des conditions de travail, résultats de l'enquête, juin 1973.

J. GAUTHIER, directeur à la commission sociale du C.N.P.F.

L'amélioration des conditions de travail, **Humanisme et Entreprise**, n° 97, juin-1976.

J. GIRETTE

L'évolution du pouvoir dans l'entreprise, **Professions et entreprises**, n° 664, septembre-octobre 1974.

S. MYERS

Comment surmonter l'opposition des syndicats à l'enrichissement du travail, **Harvard Business Review**, U.S.A., vol. 49, n° 3, 1971.

O.C.D.E.

Séminaire patronal international sur les progrès dans l'organisation du travail, Paris, 1973.

C. SOTNIKOFF

L'amélioration des conditions de travail, 100 patrons donnent leur point de vue, **Entreprise et Formation continue**, n° 13, janvier-février 1975, p. 39-43.

U.I.M.M.

Présentation de la loi relative à l'amélioration des conditions de travail, **Informations Sociales U.I.M.M.**, Paris, n° 647, janvier 1974.

b) Prises de position syndicales

B.R.A.E.C. (Bureau de Recherches et d'Action Economique),
Conditions de travail et organisation du travail, Paris, 1973.

C.F.D.T. Avancer dans l'approche des conditions de travail
C.F.D.T. aujourd'hui, n° 11, janvier-février 1975.

C.F.D.T. Ce que veut la C.F.D.T. en matière de conditions de travail
Syndicalisme hebdo, n° 1542, 1975.

C.F.D.T. Capitalisme et conditions de travail

C.F.D.T. aujourd'hui, n° 2, n° spécial, juillet-août 1973.

C.F.D.T. Conditions de travail

C.F.D.T. aujourd'hui, n° 16, n° spécial, novembre-décembre 1975.

C.F.D.T. Les conditions de travail

Document réalisé pour le 37^e congrès C.F.D.T., Annecy, mai 1976.

C.F.D.T. Conditions de travail, pourquoi la C.F.D.T. n'a pas signé
Syndicalisme hebdo, n° 1540, 1975.

C.F.D.T. Progrès technique et division du travail

C.F.D.T. aujourd'hui, n° 5, janvier-février 1974.

C.F.D.T. Le produit, la technologie et les conditions de travail

C.F.D.T. aujourd'hui, n° 11, janvier-février 1975.

C.F.D.T. Groupe démocratisation de l'entreprise

Pour une démocratisation de l'entreprise dans une perspective de transformation sociale et d'autogestion, octobre 1969.

C.F.D.T. Colloque - progrès technique - conflits - organisation du travail

Paris, 23-24-25 avril 1976 (ouvrage à paraître).

C.F.D.T. Fédération générale de la métallurgie C.F.D.T. Paris

Les conditions de travail des ouvriers spécialisés et des travailleurs postés
Bulletin du militant. Supplément, n° 359, juillet 1972.

C.F.D.T. HACUITEX (Fédération des industries textiles, habillement et cuirs)

Dossier aux syndicats et sections, 1972.

C.F.D.T. Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres C.F.D.T.

Agir pour changer l'organisation du travail, **Cadres et Professions**, n° 263, avril-mai 1974.

C.F.D.T. Union Confédérale des Ingénieurs et Cadres C.F.D.T.

Compte rendu du colloque d'octobre 1973, **Bulletin du militant**, n° 14, 1974.

C.G.C. Pas de prise de position mais un questionnaire envoyé aux adhérents et dont les résultats paraissent dans **Le Creuset**, 19 mai 1973.

C.G.T. A propos de la Loi du 27 décembre 1973

Le Peuple, n° 942 du 1^{er}-15 mai 1974.

C.G.T. Brochure contenant le texte de l'accord interprofessionnel du 17 mars 1975 et les commentaires de la C.G.T.

C.G.T. Conditions de travail. Analyse de l'accord proposé par le C.N.P.F. mars 1975.

C.G.T. Conditions de travail

Le Peuple, n° 938, 1974.

C.G.T. Les conditions de travail

La Vie Ouvrière, n° 1502, n° spécial, 13 juin 1973.

C.G.T. Les conditions de travail des ouvrières - Plaquette sur le colloque organisé par Antoinette. **Antoinette**, 9 janvier 1973.

C.G.T. Changer les conditions de travail. Bilan de l'enquête organisée par Antoinette. **Antoinette**, n° 123, novembre 1974.

C.G.T. Conditions de travail : développer l'action dans les entreprises (compte rendu de la journée d'étude du 13 décembre 1974). **Le Peuple**, n° 957, 1^{er}-15 janvier 1975.

C.G.T. Conditions de travail : Un accord pour rien ? sur l'accord interprofessionnel du 17 mars 1975. **Le Peuple**, n° 963, 1^{er}-15 avril 1975.

C.G.T. Commission exécutive de la C.G.T. Les solutions de la C.G.T. pour des conditions de travail plus humaines. **Le Peuple**, n° 886 du 16 février 1972.

C.G.T. Dossier pour la préparation des journées d'étude sur l'évolution des techniques dans l'industrie et ses conséquences sur les conditions du travail.

Le Peuple, n° 998 du 1^{er}-15 octobre 1976.

C.G.T. Les propositions de la C.G.T. dans la négociation de la C.G.T. avec le C.N.P.F. sur les conditions de travail. **Le Peuple**, n° 938-939 du 1^{er} avril 1974.

C.G.T. Le Travail posté

Le Peuple, n° 945 du 16-30 juin 1974.

C.G.T. Travail posté : Des voies de solution

Le Peuple, n° 973 du 15-30 septembre 1975.

C.G.T.-F.O. L'accord pour l'amélioration des conditions de travail : un début prometteur. **F.O. Hebdo**, n° 1421, mars 1975.

C.G.T.-F.O. Conditions de travail : ce n'est qu'un début
F.O. Magazine, mai 1975.

Débat entre des patrons et des syndicalistes
Réformer l'entreprise. La réforme de l'entreprise. **Projet**, n° 89, novembre 1974.

J. DORAY

Participation, intensification du travail et usure des hommes
Economie et Politique, septembre 1972.

Vuka DRAGASEVIC

Nous nous orientons vers un système d'autogestion intégrale : interview du secrétaire fédéral yougoslave du travail. **Intersocial**, 5 juin 1974.

P. LEFORT

Les « nouvelles » formules d'organisation du travail : l'apparence et la réalité
Communisme, octobre 1973.

W.W. WINPISINGER

Un point de vue syndical sur l'enrichissement des tâches
Labor Review, mars 1973.

Stratégies d'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail

Georges TREPO
Professeur associé
au Centre d'enseignement
supérieur des affaires (CESA)

On peut classer les approches selon deux dimensions :

- I. — Le degré de participation des employés et ouvriers.
- II. — Leur caractère isolé et partiel ou bien global et planifié.

I. DEGRE DE PARTICIPATION

On peut distinguer en caricaturant deux catégories d'approche :

- « Pour »
- « Avec et Par »

Dans les approches « pour » un individu ou un groupe, intérieur ou extérieur à l'entreprise, particulièrement expert compétent, ou haut placé, décide d'une solution qui sera ensuite « vendue » à l'encadrement et à la base.

Dans les approches « avec et par », la nouvelle organisation du travail est conçue dans un groupe réunissant des membres de la hiérarchie et des ouvriers ou employés.

Une autre manière de cerner le problème consiste à se poser les deux questions suivantes :

- A-t-on enfin trouvé la solution définitive qu'il suffit d'appliquer ? (l'enrichissement des tâches ou les groupes semi-autonomes).
- Quelle relation dialectique y a-t-il entre le **contenu de la solution** appliquée et le **processus** selon lequel cette solution a été conçue et introduite ?

Les approches « Pour » mettent l'accent sur la compétence et les techniques et outils. On crée en général un comité composé de responsables opérationnels de haut niveau et de fonctionnels (méthodes - bureau d'études - personnel). Ce comité conçoit un projet qui, après accord de la direction est mis en application. L'entreprise peut aussi faire appel à des experts extérieurs. Des exemples d'approches « Pour » sont les critères utilisés à la Régie Nationale des usines Renault et l'analyse socio-technique (en neuf étapes) mise au point par l'Institut Tavistock (1).

Les approches « Avec et Par » demandent aux ouvriers et employés eux-mêmes de concevoir la restructuration des tâches en liaison avec la hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle. On amorce un processus de dialogue et de concertation qui n'est pas aussi programmable et téléguidable que certains dirigeants pourraient le souhaiter.

(1) Pour une présentation synthétique et claire, voir l'annexe du livre de Paul HILL : « Towards a new approach of management » ou mon cahier de recherche CESA 1975 : « Les nouvelles formes d'organisation du travail : comment les introduire ».

II. EXPERIENCE PARTIELLE ET ISOLEE APPROCHE GLOBALE ET PLANIFIEE

Pour minimiser les risques et pour pouvoir, dans une perspective expérimentale et technocratique, comparer avec un atelier semblable et inchangé, on mène souvent une expérience isolée. On modifie une donnée, « l'organisation du travail », sans toujours prévoir ou prendre en compte son impact sur d'autres facteurs : classification, rémunération, besoins de formation, rôle des services fonctionnels (Service méthodes en particulier) et de l'encadrement.

Quand, par exemple, les ouvriers dont le travail est « enrichi », demandent un reclassement et des augmentations de salaires qui font problème avec le reste de l'usine, l'expérience a déjà dans bien des cas atteint sa « limite ». On n'ira pas plus loin ou on fera machine arrière devant le premier obstacle non prévu. Ceci est particulièrement vrai quand la direction a simplement lancé un ballon d'essai, pour « tâter le terrain », ou, comme tout le monde, veut avoir son expérience (qui a échoué) et sa bonne conscience. Sans volonté politique de la direction bien affirmée et connue de tous, l'expérience isolée souvent conduite à l'initiative d'un responsable local, s'arrête dès que cela crée des difficultés avec les autres unités.

Le plus souvent une expérience même réussie tant sur le plan de la satisfaction des hommes que de la productivité ne se « diffuse » pas dans le reste de l'organisation. Elle est « mise sous verre », « encapsulée ». Les raisons en sont multiples. Ceux qui font partie de l'expérience pilote peuvent développer une attitude de supériorité, de snobisme qui fait que les autres services essaieront de les rabaisser. D'autre part, les pionniers sont considérés comme prenant de gros risques donc si c'est un succès, ils en seront chaudement félicités, si c'est un échec, on ne leur en tiendra pas trop rigueur. Par contre, pour ceux auxquels le modèle doit s'étendre ensuite, si cela marche, ce ne sera que normal, par contre s'ils échouent, on aura beaucoup moins d'indulgence à leur égard. Ainsi, le service qui tente une expérience pilote prend moins de risque que ceux qui doivent imiter ensuite, et cela explique la difficulté de la diffusion.

Enfin, si l'expérience est téléguidée par un consultant externe ou interne à l'entreprise ou un membre haut placé dans la hiérarchie, c'est-à-dire des gens apparaissant comme des experts, le projet est souvent plus **leur** projet que celui des gens de l'atelier en question. Si les autres ateliers pensent qu'il est nécessaire d'être assisté d'un expert et qu'on ne peut pas prendre les changements en main soi-même, la diffusion dépendra de la disponibilité desdits experts et de l'acceptation de l'intrusion d'experts supplémentaires par les ateliers.

Voilà pourquoi même une expérience réussie diffuse rarement dans le reste de l'organisation.

Une approche globale et planifiée suppose :

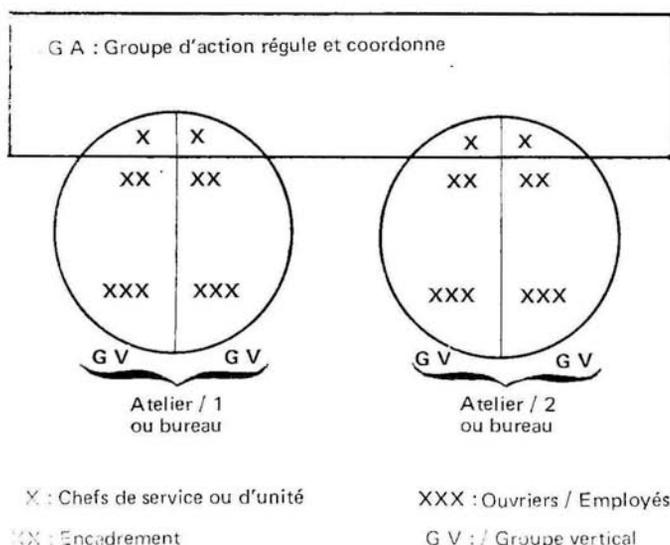
— une volonté de changement clairement affirmée par la direction et connue de tous ;

— que les diverses expériences de restructuration menées en parallèle sur un front aussi large que possible, s'intègrent dans un plan de changement global prenant en compte tous les facteurs liés entre eux et en particulier les besoins de formation, la qualification, la rémunération, le bouleversement du rôle de la maîtrise et des services fonctionnels.

UN EXEMPLE D'APPROCHE « AVEC ET PAR » : LE MODELE EMERY THORSRUD (2)



Le comité directeur définit les objectifs et les moyens de l'action. Il se réunit régulièrement pour contrôler le travail. Il est une instance de recours quand il y a un blocage au niveau de la hiérarchie intermédiaire.



Le groupe vertical (G.V.) :

— Comporte de 4 à 10 personnes. Le nombre d'ouvriers/employés est au moins égal à la moitié du total.

— Comprend le niveau le plus élevé de l'unité à réorganiser.

— Peut comprendre des membres d'autres services (entretien, méthodes) ayant une influence importante sur cette unité.

(2) Fred EMERY fait partie de l'équipe de Tawstock de 1950 à 1965 quand cet institut a connu son heure de gloire. Il est l'auteur de très nombreuses publications dont la plus célèbre « Towards a social ecology » a été écrite avec TRIST. Il a démarré avec Einar THORSRUD fin 1959 le projet de démocratie industrielle en Norvège (chantiers des sociétés Hunfos, Norsk Hydro, etc.). L'exemple dont il est question ici, a eu lieu en août 1974 en Hollande. Georges TREPO participait à ce chantier conduit par EMERY.

- Les divers niveaux hiérarchiques de l'unité sont représentés. Chacun est choisi par ceux qu'il représente.
- Il y a un ouvrier ou employé pour chaque tâche élémentaire de l'unité.

Trois contraintes pour les groupes verticaux

- La productivité ne doit pas baisser.
- **Dans une première phase**, ne pas sortir des limites de l'unité.
- **Dans une deuxième phase**, ne pas bouleverser les procédures ou les machines.

CONSIGNE

A l'intérieur de ces trois contraintes, repensez la distribution des tâches entre les individus de la façon qui vous convienne le mieux.

GROUPES VERTICAUX

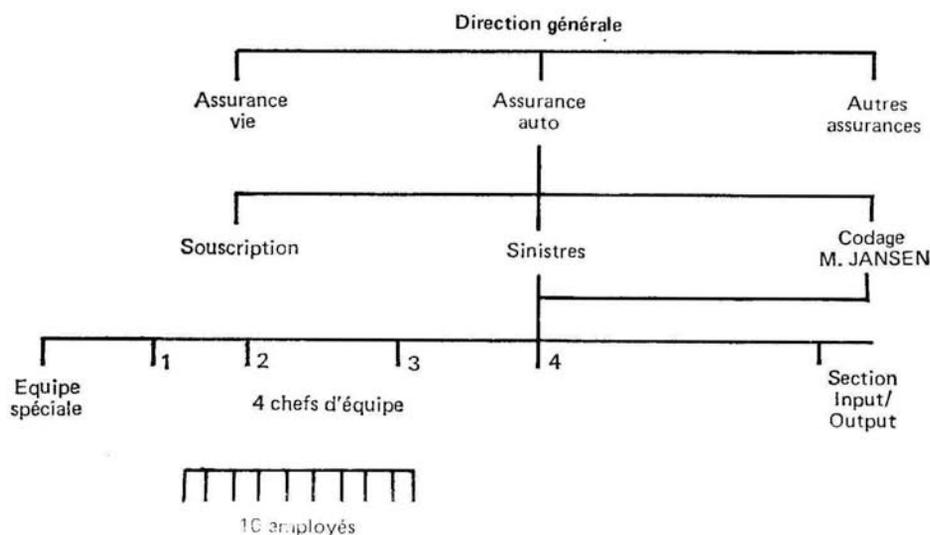
C'est là que se développe le **processus d'apprentissage collectif**, où les ouvriers participent d'une façon directe et sur des problèmes qui les touchent.

C'est le lieu privilégié d'appropriation du changement par tous et en particulier la base.

UN EXEMPLE DE DEMARRAGE D'UNE INTERVENTION DE CHANGEMENT PAR UN CONSEILLER EXTERIEUR UTILISANT L'APPROCHE EMERY-THORSRUD

Une compagnie d'assurances employant 1 100 personnes comporte 3 grands départements dont un département « Assurance AUTO ».

Le section Codage fait travailler 60 personnes sur les 180 000 polices de 5 800 clients.



• **Flux du travail à l'intérieur du département auto en cas de souscription d'une nouvelle police**

1) — Un client téléphone — il est mis en contact par le standard avec la section SOUSCRIPTION.

- La prime est calculée au téléphone.
- Les renseignements sont notés sur un bordereau.
- Le formulaire de souscription est envoyé au client.

2) — Le bordereau est envoyé à Input-Output (I/O).

3) — Quand le client retourne le formulaire, I/O vérifie la concordance avec le bordereau.

4) — Codage du formulaire.

5) — Le formulaire codé est apporté par I/O à l'ordinateur.

6) — L'output (facture pour client, police, carte verte) est repris et dispatché par I/O.

Il y a vingt types de transactions :

- Création police,
- Fin d'une police,
- Changement de voiture,
- Changement de la garantie,
- Etc.

Chaque équipe prend en charge toute la gamme des transactions pour une partie des clients.

Le chef d'équipe fait la répartition du travail de codage entre les 10 employés selon la « difficulté » de la transaction.

• **Objectif de la Direction**

- Améliorer la qualité du travail de la section CODAGE.
- Rendre les employés plus autonomes afin de dégager du temps pour les chefs d'équipe et les préparer à dialoguer avec les informaticiens.

• **Question que se pose le conseiller extérieur**

1) — Définition de l'unité d'intervention

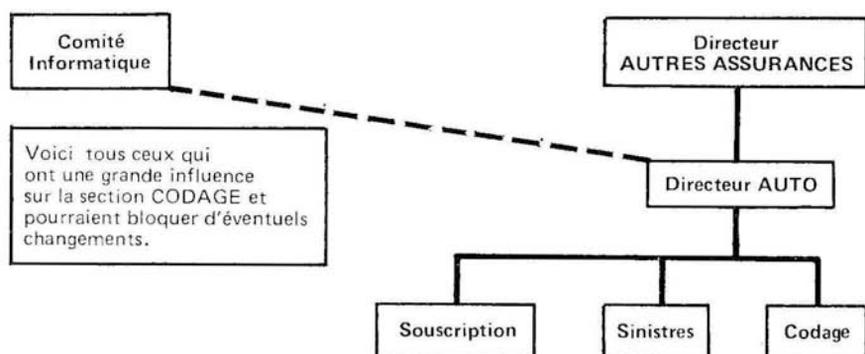
Les facteurs suivants sont à prendre en compte :

- Une Equipe ?
 - L'interdépendance. Les unités qui dépendent beaucoup l'une de l'autre doivent être examinées ensemble.

- La section Codage ?
 - Le département auto ?
- La taille des groupes. Si le groupe de travail est trop grand on ne peut plus travailler.
 - La possibilité de participation plus ou moins directe. Nous voulons que les employés participent le plus directement possible avec un ratio représentant/représentés aussi proche de 1 que possible.

Réponse : la section codage dans un premier temps.

2) — Qui faut-il « mettre dans le coup » pour éviter les blocages futurs. (Même principe que pour le Comité directeur).



Réponse : on organise une réunion d'information avec des représentants de toutes les parties mentionnées ci-dessus y compris les chefs d'équipe, des représentants du personnel et des représentants de la section Codage.

Dans cette réunion, un accord est donné pour l'étape suivante, c'est-à-dire la restructuration des tâches avec les employés de la section CODAGE. Un GROUPE VERTICAL sera constitué.

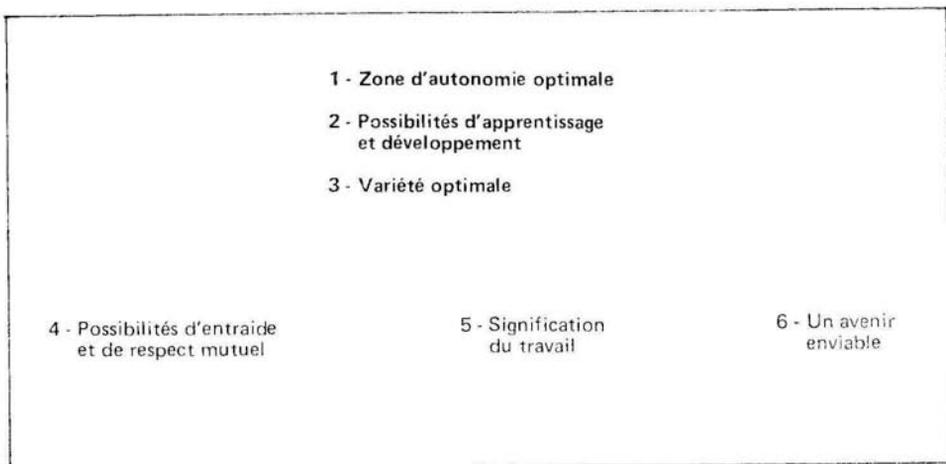
Constitution du Groupe Vertical (appelé « le groupe des dix »)

PRINCIPE :	APPLICATION :
<ul style="list-style-type: none"> — Tous les niveaux hiérarchiques — Toutes les tâches — Les Conseillers 	<ul style="list-style-type: none"> — M. JANSEN — Deux chefs d'équipe — Six employés dont un faisant partie du comité d'entreprise. Le choix des individus est laissé aux employés

Réunion d'une Journée du Groupe Vertical

Première partie

Présentation au groupe de six critères dont dépend selon toutes les expériences et recherches des 20 dernières années, la satisfaction de l'homme au travail.



Les critères (1) (2) (3) tiennent au travail lui-même, (4) et (5) au contexte, et (6) à l'avenir.

(1) **Zone d'autonomie optimale.** Ne pas sentir toujours quelqu'un derrière son dos, avoir une assez grande marge de manœuvre quand tout fonctionne normalement. Avoir malgré tout des directives et procédures suffisamment élaborées pour ne pas être trop désorienté.

(2) **La possibilité d'apprendre continuellement et de se développer professionnellement.** Cela suppose généralement à court terme que l'ouvrier puisse se fixer des objectifs réalistes et connaître ses écarts par rapport à eux.

(3) **Variété optimale.** Trop de variété est inefficace tant sur le plan de la formation que du rendement. Pas assez, entraîne ennui et fatigue. Cela dépend des individus et tend à décroître avec l'âge.

(4) **Possibilités d'entraide et de respect mutuel.** La majorité des hommes préfère des possibilités de relations, préfère le travail en groupe plutôt qu'un travail isolé. Cela permet de tisser des liens d'amitié, de soutien tant sur le plan personnel et psychologique que sur le plan professionnel. « On plaisante un coup » et on se remet plus volontiers au travail.

(5) **Signification du travail.** Le travail a-t-il un sens ? L'ouvrier visualise-t-il comment son travail s'intègre dans l'ensemble du processus de production. Sait-il ce qui se passe en aval et en amont de son poste. Comment son travail et le produit ou service de son entreprise sont-ils considérés dans la société ?

(6) **Un avenir enviable.** Existe-t-il des possibilités de développement professionnel ?

Deuxième partie

Présentation de deux modèles d'organisation :

Figure 1
LE MODULE DE BASE DE LA BUREAUCRATIE

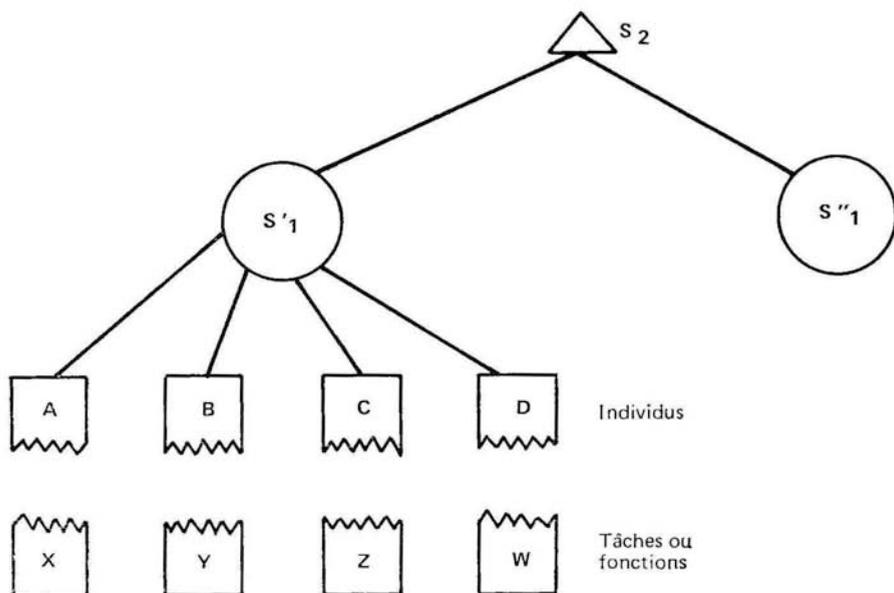
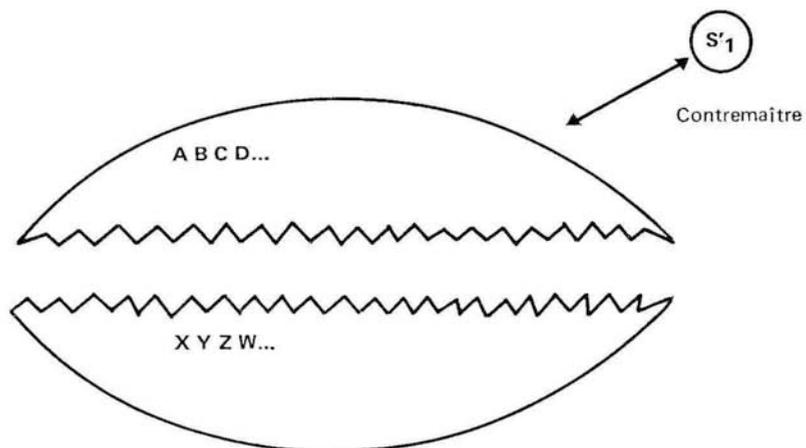


Figure 2 :
LE GROUPE SEMI-AUTONOME MODULE DE BASE
D'UN NOUVEAU TYPE D'ORGANISATION



La figure 1 représente la « brique » avec laquelle sont construites 99 % des organisations productrices de biens et services existant actuellement. Ce module de base est reproduit à tous les échelons hiérarchiques depuis l'atelier jusqu'à la direction générale.

Le supérieur s'il est chargé :

- de répartir le travail (tâches X, Y, Z, W) et ses fluctuations entre les individus A, B, C, D ;
- de coordonner les efforts de A, B, C, D. Les tâches X, Y, Z, W sont rarement indépendantes l'une de l'autre. Les ajustements (la coordination) sont du domaine du chef ;
- de contrôler la quantité et la qualité du travail de A, B, C, D, leur temps de présence, leur respect des procédures, méthodes et règlements, etc.

Il donne son avis sur leur performance et influence, leur rémunération et leurs possibilités de promotion.

- De faire le lien entre le reste de l'organisation et **son** unité ou équipe. Toutes les communications officielles montantes ou descendantes doivent passer par lui.

Dans le groupe semi-autonome les trois premières fonctions sont assumées **collectivement** par A, B, C, D. Le contremaître S₁ (voir figure 2) garde sa fonction de liaison. Déchargé des tâches quotidiennes de répartition individuelle du travail, de coordination inter-individuelle et de contrôle individuel, le supérieur S₁ peut développer ses compétences techniques et travailler avec un horizon de temps plus long. En se formant, il devient un interlocuteur plus valable pour les spécialistes fonctionnels (méthodes, bureau d'études, etc...). Il peut former A, B, C, D et les faire bénéficier de sa nouvelle expertise technique.

Nous avons appelé ce groupe **semi-autonome** car il n'est responsable collectivement que de :

- La répartition du travail et de ses fluctuations entre A, B, C, D.
- De la coordination du travail entre A, B, C, D.
- Du contrôle de la production globale d'A, B, C, D.

Des degrés plus grands d'autonomie, signifierait pour le groupe :

- Le contrôle de l'appartenance au groupe (recrutement, mutation...).
- Fixation des objectifs de production à moyen terme.
- Possibilité de modifier les méthodes de travail et les machines, etc.

Troisième partie

Liste des tâches et leur notation selon les six critères - discussion

On demande alors au groupe de proposer une organisation du travail qui leur convienne mieux en restant à l'intérieur des trois contraintes suivantes :

— La productivité ne doit pas baisser.

— Dans une première phase, ne pas sortir de la section codage, c'est-à-dire ne pas proposer de réorganisation mettant en cause les autres sections.

— Dans une deuxième phase, ne pas bouleverser les procédures de l'informatique.

Pour ce faire, les diverses tâches élémentaires effectuées par la section CODAGE — 8 tâches dont 2 tâches d'encadrement — ont été définies.

Elles ont été ensuite notées de 1 à 10 par le groupe selon les 6 critères, une note de 10 reflétant une situation extrêmement favorable.

Chacune des 10 personnes a donné sa note et une moyenne arithmétique a été faite pour le groupe. Les chiffres qui sont à la jonction des deux colonnes à la figure 3 pour le courrier et le téléphone représentent les notes futures si on regroupe les deux tâches ensemble, ce que les employés proposent.

Dans l'ensemble, les notes sont élevées sauf pour deux tâches extrêmement ennuyeuses : courrier et téléphone. Pour les critères 4 et 5, toutes les tâches ont été notées de la même manière car ceux-ci n'ont pas été bien compris par le groupe.

Figure 3

Tâches \ Critères	Courrier	Renseignements téléphoniques	Relations avec ordinateur /0	Chefs d'équipe	Chefs département JANSEN	Section spéciale	Codage proprement dit	" Trouble Shooting "
1	5	4	6	7		7	5	7
2	4 ↙ 6 ↗	3	6	7	8	7	6	6
3	2 ↙ 5 ↗	2	5	7	7	7	7	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5
5	7	7	7	7	7	7	7	7
6	3 ↙ 8 ↗	3	4	4	1	7	7	3
Nombre d'employés concernés	3	3	3	5	1	1	50	1

M. JANSEN déclare qu'avec la phase 2 (à venir) de l'automatisation, les tâches du téléphone et du courrier disparaîtront.

Compte tenu de la charge de travail très élevée en codage et de la disparition à terme des tâches « courrier » et « téléphone », on décide qu'il est urgent de former au codage les six individus concernés afin qu'ils puissent donner un coup de main au codage dans leurs nombreux temps morts.

Le « groupe des Dix » déclare qu'il comprend mieux maintenant les diverses tâches du département et qu'il voudrait reprendre d'une manière plus fine ce travail. Les notes sont élevées car ils (3) ne voient guère de possibilités d'amélioration si on ne sort pas des « frontières » du département. Il y a désaccord parmi eux sur ce point. Certains pensent en effet que même si on regroupe les tâches du département « souscription » et « sinistre » on ne fait qu'additionner des tâches ennuyeuses. Il apparaît clair que la variation entre les points de vue des diverses personnes du département « codage » est très grande.

Par exemple, certains veulent plus de variétés (critère 3) d'autres estiment qu'il y en a assez.

On termine la réunion en décidant que « les dix » discuteront de tout cela avec les 50 autres personnes du département d'une manière informelle. Ils ne sont pas des représentants de l'ensemble du département et ne l'engageait pas dans ce travail.

DISCUSSION DE L'EXEMPLE

Cet exemple de démarrage d'une intervention de changement à la base selon l'approche EMERY-THORSRUD appelle les remarques suivantes :

1) On peut s'étonner des notes élevées données par les employés à leurs tâches alors que ce type de codage (activité permettant une saisie de l'information par un ordinateur travaillant en temps différé) est une tâche très pauvre nécessitée par l'informatique jusque récemment.

La réponse nous est donnée par les employés qui l'expliquent par le fait que les contraintes de l'exercice ne leur permettait pas de remettre en question dans un premier temps, l'organisation existante (et en particulier ne pas sortir de leur service CODAGE).

Cette méthode est potentiellement « auto-censurante » et risque d'amener des changements dérisoires. Elle ne permettra pas nécessairement que s'enclenche une dynamique de « libération de la parole » chez les employés, de plus grande indépendance vis-à-vis de la hiérarchie et surtout des spécialistes de l'informatique. Il n'est donc pas sûr que dans un deuxième temps les employés fassent des propositions plus marquantes, bien que, on l'espère, l'exercice crée des attentes. Si elles sont déçues dans un premier temps, resteront-elles motrices pour d'autres changements ?

(3) Les employé(e)s.

2) Cette approche induit clairement une solution : la réorganisation en équipe polyvalente semi-autonome. Cela semble être pour EMERY-THORSRUD un point de passage obligé pour bouleverser le rapport hiérarchique avec l'encadrement (en particulier en retirant à ce dernier son rôle de coordination).

L'hypothèse est faite que la majorité des individus préfèrent le travail en équipe. Quid des solitaires ?

3) Telle qu'elle est présentée ici, cette méthode prend des allures de nouvelle « solution » : le groupe semi-autonome. Si l'on retire dans l'approche la présentation des 6 critères, la notation des tâches selon ces 6 critères et les 3 contraintes, cette objection ne tient plus. Certes on a une méthode, une « recette » si l'on veut caricaturer (le comité directeur, le groupe vertical qui est inter-hiérarchique et multi-tâches), mais seulement au niveau du **processus** d'élaboration des changements, **pas** au niveau de leur **contenu**.

4) Le changement amorcé dans l'exemple, c'est-à-dire le regroupement de deux tâches et une plus grande polyvalence, peut paraître totalement puéril quand on réalise ce qui se prépare sur le plan informatique. En effet, l'étape suivante de cette technologie, balayera totalement la réformatte des employés et tuera la dynamique d'apprentissage et de plus grande indépendance qui a pu éventuellement s'enclencher.

On va passer comme dans d'autres compagnies d'assurances, d'un système en temps différé à un système en temps réel avec des consoles et écrans permettant une interaction immédiate et dans les 2 sens avec l'ordinateur. Il n'y aura plus, bien sûr, de fonction « Input/Output » comme c'est le cas ici, **ni même de département CODAGE**.

Au sein du département « SOUSCRIPTION » par exemple, les données seront directement rentrées dans l'ordinateur par le rédacteur d'une manière simple grâce à un ensemble clavier-écran.

Une solution plus traditionnelle et parcellisée consiste en ce que ce travail d'entrée dans l'ordinateur soit fait pour les cas simples par une employée peu qualifiée faisant ce travail toute la journée. Le rédacteur garderait l'entrée des cas plus difficiles et tous les contacts avec la clientèle et le service SINISTRES.

5) Une autre compagnie d'assurances a choisi une approche « POUR ». Elle a créé une équipe au niveau direction réunissant les divers directeurs et des spécialistes de l'informatique. Le résultat est beaucoup plus révolutionnaire puisque des groupes d'une douzaine d'employés polyvalents gèrent **toutes** les affaires d'une région (auto, incendie, responsabilités diverses, etc.). Ils traitent la souscription **et** les sinistres ne dépassant pas une certaine somme.

Ils disposent de terminaux leur permettant d'avoir accès directement à l'ordinateur (il n'y a plus de CODAGE au sens de l'exemple décrit précédemment).

Le contraste de ces deux cas semblerait poser un problème de fond que sont capables de concevoir et proposer les employés eux-mêmes dans le cadre d'une approche « avec et par ». Beaucoup de responsables la posent et y répondent en disant « pas grand-chose ». Les employés ne connaissant aucune alternative

à leur situation, ne connaissant pas l'évolution de l'informatique, ne proposent rien d'important et ignorent les contraintes ou les possibilités de l'évolution technologique.

D'autres responsables en tirent argument pour la stratégie « du prototype » : il ne sert à rien de consulter ou même de tenter d'expliquer avant. Certes il est préférable de le faire mais sans illusion sur l'utilité. Il faut réaliser un « mini système » « tournant » quelque part, faire une expérience et les employés peuvent alors se situer par rapport à cela. Si ils ne peuvent pas toujours dire ce qu'ils veulent d'une manière très imaginative, ils sauront dire ce qu'ils ne veulent **pas** et en tout cas, s'approprier et modifier le prototype qu'on leur propose. Dans ce cas, le concept d'expérience s'intègre dans une stratégie de généralisation et n'est qu'une étape dans un processus de généralisation.

6) On peut se demander si « l'unité d'intervention » telle qu'elle a été choisie par l'intervenant, c'est-à-dire le département CODAGE, n'est pas trop étroite. Tout changement important nécessite de considérer au moins l'ensemble de l'assurance Auto (SOUSCRIPTION - SINISTRES - CODAGE).

Les interdépendances étroites entre les trois sections : SOUSCRIPTION - SINISTRES - CODAGE en sont la raison. Ce genre de raisonnement pousse très vite à examiner et repenser l'ensemble d'un établissement ou d'une entreprise.

Ceci pose le problème de l'approche « avec et par » et d'une participation des ouvriers et employés aussi directe que possible. Si on considère l'ensemble du département AUTO, c'est 400 personnes qui doivent être représentées par un nombre réduit de représentants (5-6).

Si on veut repenser l'ensemble de cette compagnie d'assurances, c'est 1 100 qui doivent « participer », par représentants interposés.

**Sur les traces
du fonctionnement collectif
dans les organisations**

**Renaud SAINSAULIEU
Centre de Sociologie
des Organisations (CSO)
Professeur
à l'Institut d'Etudes Politiques
de Paris**

Les signes sont nombreux d'une perte de crédibilité des modèles d'organisation fondés, dans la production ou dans les services, sur une division hiérarchique et fonctionnelle du travail imposé du sommet. La crise économique peut avoir des effets en sens inverse, dans la mesure où la peur de perdre son emploi engendre la soumission aux autorités hiérarchiques. Mais la crise des structures d'organisation est plus ancienne et plus profonde que la crise économique.

Nous vivons dans une société dite « avancée » qui cherche une nouvelle façon d'harmoniser ses activités et ses capacités humaines d'évolution individuelle et d'ententes collectives. Cette interrogation essentielle n'est certes pas neuve et la société n'a jamais été entièrement « taylorienne ». Il est donc urgent de se retourner sur un passé ancien, ou récent, pour y retrouver les autres formules d'organisation qui ont pu fonctionner à l'ombre de la rationalité bureaucratique et technocratique, où la réalité sociale retrouvait toujours les formes de la pyramide.

I. DES EXEMPLES D'ORGANISATION A FONCTIONNEMENT COLLECTIF CONTINUENT D'EXISTER

La recherche de formules d'organisation qui ne fondent les rapports entre producteurs ni sur l'adhésion à un chef charismatique, ni sur une hiérarchie des fonctions, reposant sur le double capital des connaissances et de l'argent, a suivi semble-t-il, plusieurs voies dans la société française.

On notera tout d'abord la **permanence de formules relativement communautaires dans la petite entreprise de production**. Coopératives de production, mutuelles, cellules artisanales, continuent de retenir l'intérêt de nombreux producteurs. Il suffit de savoir que la taille moyenne des entreprises françaises ne dépasse pas 10 personnes pour comprendre l'énorme importance du type de fonctionnement développé dans les petites organisations.

On doit ensuite constater un effort relativement récent d'invention, de formules délibérément anti-hiérarchiques, dans de nombreux secteurs de la production et surtout dans les services : santé, scolaire, travail social, cabinets conseils, recherche, cabinets de groupe. « L'anti » est en général au point de départ de ces inventions : on est anti-psychiatrique, anti-bureaucratique, anti-exploitation économique, anti-technocratique, etc. Le problème posé est alors autant celui de la qualité des fonctionnements ainsi créés que celui de leur émancipation du charisme idéologique des fondateurs.

Une troisième voie d'exploration concerne les entreprises grandes et moyennes. La France n'a guère poussé les organisations vers la voie légale d'une autogestion comme en Yougoslavie, en Algérie, à Cuba, en Chine et pour un temps en U.R.S.S. et au Chili. Diverses études effectuées sur ces expériences ont d'ailleurs montré que la réalité de tels fonctionnements autogestionnaires était souvent loin du modèle idéal. Et il semble bien que les entreprises françaises des dernières années aient été, de façon partielle mais importante, touchées par une recherche active dans le domaine d'un fonctionnement qui reconnaisse une

distribution des pouvoirs plus complexe que celle des organigrammes hiérarchiques. Il serait donc utile de clarifier les apports de telles expériences.

Une quatrième zone de fonctionnement collectif n'a cessé de se développer dans le domaine des organisations fondées sur l'association volontaire de leurs membres. Il s'agit principalement ici des syndicats et partis politiques où les rapports sociaux sont a priori dégagés de la technocratie et du capital économique. On a certes porté à leur sujet le diagnostic de bureaucratie, mais il faut bien voir que le ressort idéologique de l'adhésion des militants à « leur » organisation crée une situation de fonctionnement, ne serait-ce que de sanction ou de dialogue, fort différente de celle des administrations à but économique.

Du côté des associations du type loi de 1901 (une des premières grandes victoires du socialisme) qui ne cessent de proliférer dans le secteur culturel, sportif, loisirs, scientifique, pour retrouver parfois des activités de production et de service, il est également très important de se livrer à une large investigation des formules de fonctionnement par délégation, mandat, assemblée générale et commission spécialisée qui ont assuré le succès de ces « entreprises parallèles ».

Une grande zone d'intérêt et de recherche, celle des formules de fonctionnement cachées par le Taylorisme et la bureaucratie, est ainsi désignée. Ce ne peut évidemment être l'objet d'un tel article que de présenter une description exhaustive des formules élaborées dans ces quatre secteurs. Nous voudrions seulement analyser quelques exemples de fonctionnement collectif pour montrer quelle est la réalité du système social des rapports humains dans le contexte de cadres juridiques différents de celui de l'organigramme pyramidal. S'il y a ou s'il existe encore des zones de fonctionnement collectif, il importe de les dégager des représentations toutes faites sur le plan juridique et idéologique ; il importe de ne plus se laisser séduire par le mirage des mots association, coopération, auto-gestion, communauté, etc.

La sociologie, notamment celle qui depuis l'étude de l'industrie et des bureaux, s'est développée sous le nom de sociologie des organisations, permet d'analyser la distribution des structures de pouvoir. Pourquoi ne pas l'appliquer aux secteurs inventifs sur le plan collectif pour distinguer les pratiques sociales véritablement neuves et stables, des simples reproductions camouflées de vieilles habitudes hiérarchiques.

Dans un monde encore récemment émigré de la campagne où le problème formel de l'organisation se pose sans cesse, parce que les traditions rurales ne sont plus efficaces, et que les problèmes à résoudre, les communications et les moyens techniques ont changé d'échelle et souvent de nature, la création institutionnelle ne résulte pas seulement de l'effort des managers. Au moment où « le monde de l'organisation » devient pour la société urbaine et industrielle aussi important que celui de l'exploitation familiale pour la société rurale, il est urgent de restituer une image clarifiée des multiples inventions organisationnelles qu'il a bien fallu faire pour réussir nombre d'activités collectives sans avoir le support traditionnel et coutumier des rapports familiaux, religieux, notabiliaires et parfois militaires.

Des recherches doivent être à présent engagées dans la voie d'une reconnaissance et d'une réappropriation d'un capital inventif en matière d'organisation. La société post-industrielle est peut-être en route, mais la plupart des activités collectives sont encore largement influencées par le modèle d'entreprise de production, et c'est précisément la reconnaissance des limites de ce modèle et le dévoilement des vertus d'autres formes d'organisation déjà pratiquées ou en cours d'invention qui marqueront à notre avis l'une des étapes du dégagement de l'emprise industrielle sur tous les aspects d'une société en quête d'elle-même.

Les analyses de structures des entreprises industrielles et commerciales montrent que la moitié des actifs au moins travaillent dans de petites organisations ne dépassant pas 50 personnes. Outre les nécessités locales de l'emploi qui parfois ne permettent pas le choix entre la petite et la grande entreprise, il semble que les raisons de l'attachement aux petites entreprises ne soient pas économiques mais bien plutôt sociales. Dans les différentes petites organisations que nous avons pu observer : atelier d'ébéniste, entreprise de fabrication de peinture, imprimerie, usine de dorure, écoles, cabinets d'études, coopératives de production, hôpital de secteur, I.M.P., etc., une sorte de discours uniforme finissait toujours par se faire entendre : « on est mieux ici qu'ailleurs », et les transfuges vers la grande entreprise revenaient deux ou trois mois après dire à leurs anciens collègues : « ne faites pas la bêtise de partir, ne faites pas comme nous ». Cet extraordinaire attachement à la petite structure de travail devrait faire l'objet de recherches systématiques.

L'observation monographique réalisée au cours des trois dernières années permet déjà de se faire une idée d'un bilan par type d'entreprise, notre hypothèse générale étant que ce sont les modalités plus ou moins formalisées et complètes du fonctionnement collectif qui expliquent l'intérêt actuel pour la petite entreprise. Nous les analyserons successivement dans le secteur artisanal, coopératif et participatif.

II. L'ENTREPRISE ARTISANALE

C'est en observant la vie de travail dans les grandes entreprises industrielles que nous avons été surpris par l'originalité des rapports humains dans **les ateliers de professionnels**. La ligne hiérarchique y était en fait renversée au point que les agents de maîtrise et même les cadres-maison pouvaient devenir les porte-parole ou les ambassadeurs du groupe ouvrier au lieu d'en être les commandants. Entre pairs les rapports de travail étaient relativement égalitaires et les décisions largement négociées et discutées dans une sorte de structure informelle, syndicale ou non, mais toujours composée des ouvriers les plus qualifiés.

En y regardant de plus près on constatait que la structure des pouvoirs d'expert dans le travail était certainement à l'origine de ce fonctionnement, car la qualité du travail sur pièces ou sur installations et entretien dépendait en fin de

compte du bon vouloir de chacun à utiliser sa compétence technique. Un discours général valorisant la culture du métier désignait d'ailleurs assez clairement la source d'un tel fonctionnement collectif et le renversement partiel de la hiérarchie par le métier. Les experts en organisation et les décideurs des grandes entreprises tayloriennes savent d'ailleurs très bien qu'il y a des systèmes professionnels à ménager car « on s'y organise tout seul ».

Mais ce type de fonctionnement trouve tout de même ses limites dans l'existence de l'appareil hiérarchique, la vie interne de nombreuses entreprises pouvant bien souvent être analysée comme une négociation sourde entre les pouvoirs du métier soutenus par une sorte de collectivité des professionnels, et les pouvoirs de la hiérarchie et de l'organisation bureaucratique ou taylorienne. Les autres limites de ce fonctionnement collectif étant, d'une part, le rapport aux O.S. que l'on méconnaît ou que l'on domine et dirige grâce aux différences de pouvoir et de culture et, d'autre part la difficulté à vivre les négociations de groupe au point de souvent dépendre d'une sorte de leader en relations humaines qui impose son charisme non plus sur la capacité professionnelle mais sur sa capacité à faire déboucher la démocratie de groupe sur des solutions constructives.

Dans une plus **petite entreprise de dorure sur métaux de type artisanal**, nous avons été frappés par le décalage entre un discours très général d'attachement au métier, ainsi qu'aux rapports humains de travail, et une réalité de conditions de travail, d'initiative et de qualification fort médiocre pour la majorité de trente membres du personnel, direction comprise. Mais en y regardant de plus près, il est apparu que même pour les ouvriers les plus spécialisés, le contenu de la tâche était plus « enrichi » que dans les grandes chaînes, car les séries étaient très petites, le savoir-faire important, les rythmes variés et adaptables, et l'attention requise pour le traitement de pièces souvent précieuses assez considérable, pour exiger parfois une sorte de qualification. Les impératifs commerciaux et techniques de cette entreprise de traitement d'objets d'art conféraient finalement à chaque travailleur une part importante de contrôle du processus de production. En analysant les rapports d'autorité et de collectivité, on constatait enfin un phénomène de négociation généralisée sur n'importe quel événement de la vie de l'entreprise : l'acceptation des commandes, la discipline, les horaires, les cadences, le taux moyen de rémunération, et même la direction des équipes, faisaient l'objet de sourdes résistances et de négociations informelles entre le directeur technique, le directeur commercial, les ouvriers polisseurs, les hommes du traitement et les quelques grands professionnels. Chacun avait les moyens de faire, au moins partiellement, échec aux projets des autres.

Le résultat de cette rotation d'alliances et d'oppositions, perpétuellement remises en cause, était la possibilité pour chacun de contrôler une part de sa vie de travail en obtenant une nécessaire considération de ses objectifs personnels. On en arrivait à la conclusion que c'était précisément la possibilité d'être stratégique dans un milieu humain complexe qui était la source de l'attachement à cette forme de fonctionnement partiellement collectif. On comprenait ainsi le discours commun valorisant, de façon quasi générale, le métier, l'artisanat et le climat humain.

Cet intérêt pour la reconnaissance individuelle, que confère une structure de pouvoir suffisamment partagée, nous a été confirmée par les rapports de travail entre les quelques compagnons d'un **atelier d'ébéniste**. Sous une apparente homogénéité de statut et une vieille amitié, cet atelier artisanal cachait en fait une très subtile répartition des pouvoirs d'expert. Un compagnon spécialisé de teinture sur bois avait réussi à conserver ses secrets pendant dix années de travail en commun ; un autre se spécialisait dans un type unique de meuble ; tandis que le « patron » s'était fait une chasse gardée du contact avec les clients. Dans cet ensemble la hiérarchie était impossible car chacun détenait suffisamment de connaissances techniques indispensables aux autres et tout le monde en savait trop sur le fonctionnement commercial et fiscal de la maison pour être quantité négligeable. Mais l'une des conséquences de ce fonctionnement extrêmement collectif et peu hiérarchique était alors la difficulté personnelle de vivre les inévitables rapports de travail en l'absence de tout règlement formel. Dans cette situation d'interdépendance forte et de rotation constante des positions de maître et de disciple, la personnalité était atteinte soit par les blessures dues au conflit, soit par la volonté exagérée de nier les divergences ; ainsi se perpétuaient des relations quasi familiales de jalousie étouffante. La difficulté fondamentale de ce type de fonctionnement collectif était effectivement celle de ne pouvoir sortir des rapports de pouvoir par l'acceptation d'une autorité permettant de fonder une réglementation formelle des rapports humains.

Comme pour beaucoup de centres d'études et de recherches où chaque membre de l'organisation possède effectivement une grande expertise et un grand contrôle de son activité de chercheur et de consultant, le fonctionnement collectif n'est pas réalisé du seul fait que chacun a du pouvoir. Il reste donc à résoudre le problème général de la réglementation possible des rapports concrets entre membres de l'entreprise. Il faut néanmoins constater que l'expérience artisanale évoquée apporte divers éléments de réponse au problème du fonctionnement collectif.

C'est tout d'abord l'idée qu'un attachement à des structures d'organisation est d'autant plus fort que la collectivité permet à chacun de développer un projet d'évolution individuelle. C'est ensuite le fait que le modèle artisanal évoqué, dans la mesure où il implique pour chacun la maîtrise d'un domaine professionnel, admet la légitimité d'un destin individuel qui ne se limite pas aux bornes de l'entreprise. L'adhésion toujours forte au modèle artisanal serait en partie au moins le symptôme d'un rejet implicite des systèmes d'intégration à vie dans les entreprises. C'est enfin le fait que l'intégration à l'entreprise artisanale devant tenir compte de cette pluralité des moyens et projets individuels repose sur un état jamais achevé de négociations permanentes, offrant de ce fait aux acteurs une grande richesse de stratégies et d'actions.

Cette analyse des vertus d'un modèle artisanal ne prétend évidemment pas couvrir l'ensemble des problèmes posés par la pratique séculaire de l'artisanat. Il est évident que le marché des clients, tout autant que les réglementations traditionnelles et culturelles de la profession, enserrant l'organisation artisanale dans une sorte de carcan où la forme sociale du corporatisme devient l'issue protectrice la plus probable.

Il y aurait ainsi toute une analyse à développer sur les interdépendances entre le système du marché, celui de la profession et celui de l'organisation productive. Tandis que les répercussions de cet ensemble conflictuel au plus haut degré sur les structures psychologiques individuelles et sur les représentations mentales collectives constitueraient en elles-mêmes un autre sujet d'étude. Mais en dépit de ces interrogations et insuffisances, il paraît tout de même important de rester conscient des intérêts du modèle artisanal quand on s'efforce de prévoir les voies d'intervention de l'organisation d'un fonctionnement collectif.

III. LES COOPERATIVES

Nous n'entamerons pas ici le débat sur les vertus du mouvement coopératif, de ses rapports avec le mutualisme ou avec une orientation plus nettement marxiste de l'action collective.

Le déclin relatif du mouvement coopératif par rapport à ses ambitions premières est certes le signe de l'insuffisance de ses analyses des processus conflictuels de la transformation d'une société capitaliste. En revanche, la permanence de ce mouvement dans le secteur de la consommation mais aussi dans celui de la production (plus de 700 entreprises petites et moyennes adhèrent actuellement à la confédération des entreprises coopératives de production) constitue un phénomène semble-t-il révélateur d'un intérêt toujours prononcé pour une autre forme d'organisation que celle de la division bureaucratique et capitaliste du travail.

C'est toute l'histoire du fonctionnement des institutions typiquement coopératives : assemblée de sociétaires, bilan coopératif, participation, délégation, système de rémunération, contrôle, décision et sanction, etc., qu'il serait intéressant d'étudier, précisément parce qu'elles s'appuient sur une certaine forme de redistribution du pouvoir à l'intérieur du système social d'entreprise, et sur la poursuite effective d'objectifs sociaux dans la quête d'une rationalité économique. Peu de recherches ont, semble-t-il, été menées sous cet angle. On a davantage étudié le mouvement, son déclin, ses objectifs et aussi le phénomène plus large des associations. Quelques constats (1) peuvent néanmoins être faits qui pourraient ensuite orienter la recherche vers des observations plus systématiques.

Tout d'abord nous devons reconnaître que le secteur coopératif s'est laissé contaminer par le secteur capitaliste qui l'entourait dans une économie de marché, au point de rechercher le profit, l'investissement et la croissance comme tout le monde, rejetant le progrès social au-delà des résultats d'une confortable

(1) Ces constats s'appuient sur une réflexion interne aux secteurs coopératifs de la banque, de la production agricole, du commerce et de la production industrielle ou artisanale. Quelques observations plus fines d'entreprise de production à structure coopérative ont par ailleurs permis de formuler plus avant quelques principes du dérèglement des hypothèses coopératives de départ.

rentabilité économique. Mais cette évolution très générale, et très souvent déplorée par les défenseurs mêmes de la coopérative, s'est accompagnée d'une autre évolution plus discrète et sans doute plus récente.

Il se trouve que, pour se développer, le secteur coopératif de production a dû installer tout un ensemble de services financiers, juridiques, fiscaux pour conseiller ses membres et tout particulièrement les petites sociétés en cours de constitution ou de croissance. Le secteur coopératif a ainsi progressivement développé une fonction socio-économique importante, celle de soutien à la création d'entreprises, fonction qui n'est que très mal remplie dans le secteur des grandes et moyennes entreprises. Les processus financiers, juridiques, sociaux et psychologiques de la création d'entreprises sont le plus souvent très mal connus et peu traités (2). Les grandes écoles d'ingénieurs et d'administration forment des futurs occupants de la technocratie, laissant aux grands groupes et à quelques individus soutenus par leurs familles le soin de tenter l'aventure. Le relatif succès du secteur coopératif en ce domaine tendrait à prouver que l'acte même de lancement des activités économiques, sociales ou culturelles, tout autant que les problèmes de croissance des petites entreprises de structure encore artisanale, doit être pensé comme une œuvre collective.

Un autre message que nous délivre l'expérience coopérative est certainement celui de l'ambiguïté et de la complexité humaine des structures de participation aux décisions. Beaucoup d'organisations à structure coopérative n'ont pas réussi à surmonter deux écueils : celui de la participation aux décisions des non-sociétaires, ainsi soumis à une nouvelle division du travail imposée par les sociétaires ; et celui de la reconstitution insidieuse de relations quasi hiérarchiques, même entre sociétaires, sous l'influence des exigences conjuguées de la bureaucratie et de la technocratie. Les meilleures structures de fonctionnement collectif de départ prévoyant une large place à l'assemblée générale, à l'information des membres de l'entreprise, à l'analyse des bilans coopératifs, etc., ont été le plus souvent refaçonnées en fonction des pouvoirs informels que certains tiraient de leur place dans la technique ou les communications à l'intérieur même de l'entreprise. Cette expérience souligne à quel point une définition égalitaire formelle des pouvoirs peut être rapidement transformée par la réalité plus informelle et mouvante des rapports conflictuels à l'intérieur du système social d'entreprise. Un fonctionnement collectif ne peut donc éviter d'instaurer une méthode pour réadapter l'état de ses structures formelles à la réalité de ses rapports de pouvoir.

Cette question est importante car elle montre la nécessité d'une sorte d'analyse permanente du rapport entre les objectifs et les structures d'organisation ; entre les logiques des différents acteurs en présence sur les lieux du travail ; et entre l'état des incertitudes du fonctionnement humain et l'état de ses réglementations. C'est en d'autres termes le rôle du diagnostic des sciences hu-

(2) Cf. l'étude de D. THIERRY et B. MAZODIER : *La création d'entreprise*, Centre de Sociologie des organisations (document ronéoté), 200 p., 1975.

maines, sociales et économiques dans la vie courante d'une entreprise qui devient objet même de formalisation ; faute de quoi les perversions techno-bureaucratiques, liées à l'inégalité des sources de pouvoir dans la structure d'organisation, ne manqueraient pas d'envahir le fonctionnement collectif.

La troisième remarque inspirée par le fonctionnement des coopératives porte sur le problème crucial du gouvernement d'assemblée et des modalités de la délégation de pouvoir. Les sociétaires de coopératives de consommation ont facilement tendance à se comporter comme de simples actionnaires attendant de la société que le service promis soit en fait un bénéfice. Ils ne participent que de très loin aux servitudes des assemblées générales, dès lors que ce bénéfice est maintenu à un niveau raisonnable par un directeur de coopérative, devenu ainsi simple manager en face de ses actionnaires. Mais ce phénomène de la désaffection des assemblées est également sensible dans les coopératives de production, dès lors que leurs membres ont le sentiment d'avoir une fonction et des bénéfices économiques et sociaux comparables à ceux de leur entourage.

En d'autres termes, la délégation de pouvoir à quelques responsables techniques est d'autant plus grande que les choses vont « bien » économiquement. Il y a là un avertissement très grave que nous délivre l'expérience coopérative, en ce sens que la structure d'organisation en tant que telle ne peut être en soi un objectif suffisant pour entretenir les mécanismes d'un fonctionnement collectif. La finalité d'une organisation ne peut que très rarement être réduite à la seule forme de ses structures.

On peut certes vouloir fonder une communauté, une coopérative, une entreprise autogérée, mais il semble que cette intention structurelle ne suffise pas à soutenir longtemps le projet de création. C'est plutôt parce que les membres de l'entreprise atteindront des objectifs grâce à cette structure, que celle-ci sera appliquée. En revanche, si les objectifs sont atteints, c'est plus profondément le fonctionnement collectif lui-même qui entrera en crise.

Ce phénomène d'interdépendance entre structures collectives et objectifs poursuivis par les acteurs, peut être illustré par l'exemple d'une **petite imprimerie de la région parisienne**, fondée par un ancien intellectuel reconverti dans l'imprimerie, avec la collaboration d'une dizaine de collègues. Organisée sur un schéma très égalitaire, cette entreprise fonctionne avec des écarts de salaire de 1 à 2 entre le directeur et les ouvriers ou secrétaires. Des assemblées générales fréquentes réunissent tout le monde, on y règle tout autant les questions techniques, les investissements, les problèmes humains que la recherche de la clientèle. Les débuts ont été difficiles sur le plan commercial, mais en même temps un climat d'échange, de liberté et de responsabilité de chacun s'est développé. L'entreprise atteint la trentaine d'employés, elle occupe de nouveaux locaux et rejoint les niveaux des salaires moyens de la profession. Après huit années de ce régime, un certain nombre de fondateurs découvrent avec stupeur, que les assemblées n'intéressent plus personne ; on est satisfait du climat humain, mais chacun s'en remet au directeur et à l'un de ses adjoints pour qu'ils redeviennent des chefs.

L'observation sociologique a permis de comprendre en fait que, sauf pour le directeur qui visait un objectif théorique de fonctionnement collectif et d'abolition du pouvoir lié au capital dans l'entreprise, la grande majorité des membres de cette « collectivité » avait accepté les structures participatives non pas pour elles-mêmes, mais pour se créer un emploi dans une conjoncture difficile et pour retrouver un salaire valable tout en conservant les avantages du climat. Tous ces objectifs étant atteints, la véritable participation collective aux décisions devenait une perte de temps pour tout le monde, chacun ayant en quelque sorte négocié son retrait partiel des contraintes de la participation. Un autre objectif commun aurait peut-être pu servir de relance à la coopération, au moment de l'enquête, mais sa réalité n'était pas encore bien intégrée dans la logique de chaque acteur. Il s'agissait de développer une nouvelle activité d'imprimerie : la fabrication du livre scientifique par le procédé offset, grâce précisément à l'extrême souplesse de contacts entre les divers corps de métier d'une part, et avec la clientèle, d'autre part, que l'entreprise avait su instaurer comme bénéfice secondaire de ses structures d'échange et de discussion. Mais cet objectif n'était pas encore un projet commun susceptible de relancer un nouveau type d'organisation des rapports humains au travail.

D'une façon plus générale, les leçons du secteur coopératif et artisanal sont importantes à dégager pour l'avenir de tout fonctionnement collectif d'envergure. S'il y a un intérêt général et généreux pour des structures idéales de rencontre et de partage de la décision, notamment parce que chaque individu en retire plus de considération qu'ailleurs, il faut bien faire attention aux liaisons complexes de l'idéologie collective avec la logique de chaque acteur qui reste présente. Ce n'est pas parce que l'on propose des structures coopératives ou de partage officiel du pouvoir que les acteurs perdent leur culture, leurs motivations complexes et leurs capacités stratégiques. Le problème est alors de voir à quelles conditions de telles structures peuvent s'apprendre et selon quels processus d'alliances elles se mettent en place et se maintiennent en vie.

IV. DES EXPERIENCES NETTEMENT PARTICIPATIVES

Nombreuses sont en réalité les petites organisations qui se sont donné des structures de communication et de décisions participatives. Elles se rencontrent surtout dans les cabinets d'études, de conseil ou de recherche, dans les hôpitaux du type anti-psychiatrique, ainsi que dans les écoles nouvelles, centres de formation permanente ou centres sociaux. Réunions fréquentes de tout le personnel, faible pression hiérarchique, facilités de contacts interpersonnels et interfonctions, reconnaissance des appartenances syndicales et politiques, et même bien souvent élection de responsables où gouvernement et assemblée générale sont autant de traits d'un modèle d'organisation participative ; il se distingue nettement de la plupart des formules de participation inventées par les grandes entreprises, qui s'efforcent d'associer le personnel exécutant aux bénéficiaires et plus largement aux informations concernant l'approbation de décisions déjà prises au sommet.

Dans les petites entreprises de services le taux de communication est si fort entre les membres et les capacités de résistance technique et affective sont si développées que les mesures prises ne peuvent être vraiment étrangères au domaine de la décision ; et c'est bien en cela qu'elles sont intéressantes lors d'une réflexion sur le fonctionnement collectif.

Diverses observations ont été faites sur une dizaine d'unités de ce genre (3) : **Une imprimerie à gestion collégiale et anticapitaliste, une école nouvelle privée et laïque, un hôpital psychiatrique de secteur** ayant une référence théorique institutionnaliste et anti-psychiatrique, **un centre de formation permanente pour adultes** intégrant les positions du personnel dans les assemblées générales d'établissement, **un centre social** ayant des structures délibératives entre les travailleurs sociaux, **divers centres de recherche et cabinets d'études** réunissant facilement leurs membres en assemblées générales, **une association socio-culturelle et sportive** de quartier (4). Toutes ces institutions ont des objectifs économiques réels, des taux de communication très élevés entre les membres, et au moins un élément formel de décision participative comme l'assemblée générale ; parfois il y a élection des responsables.

Or si de telles organisations fonctionnent effectivement, elles sont loin de correspondre à un schéma démocratique simple. Une description encore très insuffisante de leurs difficultés peut néanmoins aider à comprendre certaines des voies du cheminement contemporain vers un fonctionnement collectif satisfaisant.

Il est tout d'abord frappant de constater que si l'instauration des structures et pratiques collectives a été le fait d'une volonté idéologique et d'un refus assez clair de rapports trop hiérarchiques et trop bureaucratiques, ces expériences coïncident toujours avec des secteurs d'activité en invention ou en évolution telle que les fonctions et les méthodes de travail ne sont pas cristallisées. Dans le cas de l'hôpital de secteur par exemple, c'est tout simplement la thérapie des malades qui est en question. Dès lors que l'on n'accorde qu'une valeur curative partielle aux drogues et à l'internement des malades mentaux, les théories psychanalytiques, institutionnelles ou politico-sociales du traitement s'affrontent. Les décisions ne peuvent alors ressortir que de négociations subtiles entre tous ceux qui ont un pouvoir réel sur les malades ; c'est-à-dire aussi bien les médecins que les infirmières, le personnel de service à l'hôpital de jour et la fonction administrative. Il en va de même pour l'école nouvelle où l'on ne sait pas vraiment ce qu'est la pédagogie de l'enseignement quand l'on associe parents et enseignants dans la conduite du développement de l'enfant. Et ce

(3) Tous ces travaux de recherches monographiques ont été effectués à l'A.D.S.S.A. (Association pour le développement des sciences sociales appliquées) par des sociologues en cours de formation à la recherche appliquée sous la direction de R. SAINSAULIEU. Ces travaux ont fait l'objet de rapports ronéotés qui ont été communiqués, en échange de l'ouverture de terrain, au personnel de chacune des entreprises étudiées.

(4) Il est évident que de nombreux travaux devraient être faits sur des cabinets de groupes par exemple, des associations de loisirs, des commerces mutualistes, etc., et enfin davantage de P.M.E. offrant des caractéristiques intéressantes sur les processus de décision.

constat d'une sorte de coefficient élevé d'incertitude sur les voies et moyens des activités de ces institutions participatives pourrait être également fait dans les centres sociaux ou de loisirs, ainsi que dans les cabinets d'études, de recherche scientifique, et de formation permanente.

La formule de décision participative est ainsi peut-être une réponse nécessaire à l'incertitude des organisations sur la nature et la qualité fondamentale de leur produit, dès lors que le phénomène est analysé et largement reconnu.

On peut en effet penser que l'incertitude étant grande sur les objectifs, de la formation permanente par exemple, ou sur les effets de la recherche, ou encore sur le processus thérapeutique et pédagogique, les pouvoirs seront effectivement partagés entre tous ceux qui détiennent une part de réponse au problème. Un des points de départ du fonctionnement collectif devient alors la possibilité d'analyser, de faire reconnaître et de formuler des réponses possibles à cette incertitude. Nul doute que l'on trouvera au cœur de toutes ces expériences un ou plusieurs fondateurs qui auront su faire ce travail d'analyse initiale.

Un second problème soulevé par ces expériences est celui des effets inattendus de l'intensité des communications. Face à la difficulté d'inventer une structure et un produit, la démarche possible d'une institution est de maximiser les échanges humains, en espérant que des phénomènes d'éclaircissement, de créativité et de mutuels ajustements finiront bien par donner des solutions rationnelles. En réalité le résultat le plus certain de telles communications est de faire découvrir les différences de statut, de salaires, d'idées, de connaissances, de psychologie, qui existent à l'intérieur de cet ensemble. Ces découvertes ne seraient pas obligatoirement sources d'angoisses et de réactions individuelles ou collectives, si de telles différences ne désignaient pas en fait les sources inégales d'accès au pouvoir dans la structure.

La communication, pas plus que la participation formelle, ne résorbent les inégalités et les positions de pouvoir. A rencontrer sans cesse les parents d'élèves, les enseignants mesurent mieux à quel point leurs efforts peuvent être contrecarrés par le pouvoir des parents sur les enfants. Plus ils échangent sur leurs études, plus les chercheurs découvrent les différentes conceptions de leurs collègues et le jeu des pouvoirs dans la communauté scientifique. Plus elles communiquent avec les médecins, plus les infirmières s'interrogent sur les inégalités de statut mais aussi sur les différences de savoir. Plus les jeunes ouvriers imprimeurs discutent avec les anciens, plus ils entendent faire admettre leurs conceptions nouvelles de la collégialité. Il en va de même pour de jeunes assistantes sociales qui s'affrontent aux conceptions plus anciennes du travail d'aide-sociale défendues par leurs aînées. Des oppositions importantes se font sentir entre animateurs socio-culturels à propos de la conception éducative du sport collectif. Dans ces petites institutions, il est certain que la communication met d'abord en évidence le caractère inadapté des statuts socio-professionnels, des grilles de salaires et des conceptions du métier ou de l'activité, en général empruntées à des univers extérieurs plus larges et bureaucratiques. Il y a là un frein considérable à toute invention de décisions participatives, car très vite les petites

institutions vont se heurter à des dimensions réglementaires qui les dépassent, mais qui appartiennent à la vie de leurs membres.

L'un des critères de l'efficacité du fonctionnement collectif est le degré de transformation institutionnelle qui aura pu être effectué concrètement même en restant dans l'informel. Dans nos exemples : niveau de salaires, contenu des fonctions et des formations statutaires, éventail des niveaux hiérarchiques, temps consacré aux assemblées participatives. reconnaissance des fonctions syndicales... sont autant d'indices d'une action efficace du fonctionnement collectif.

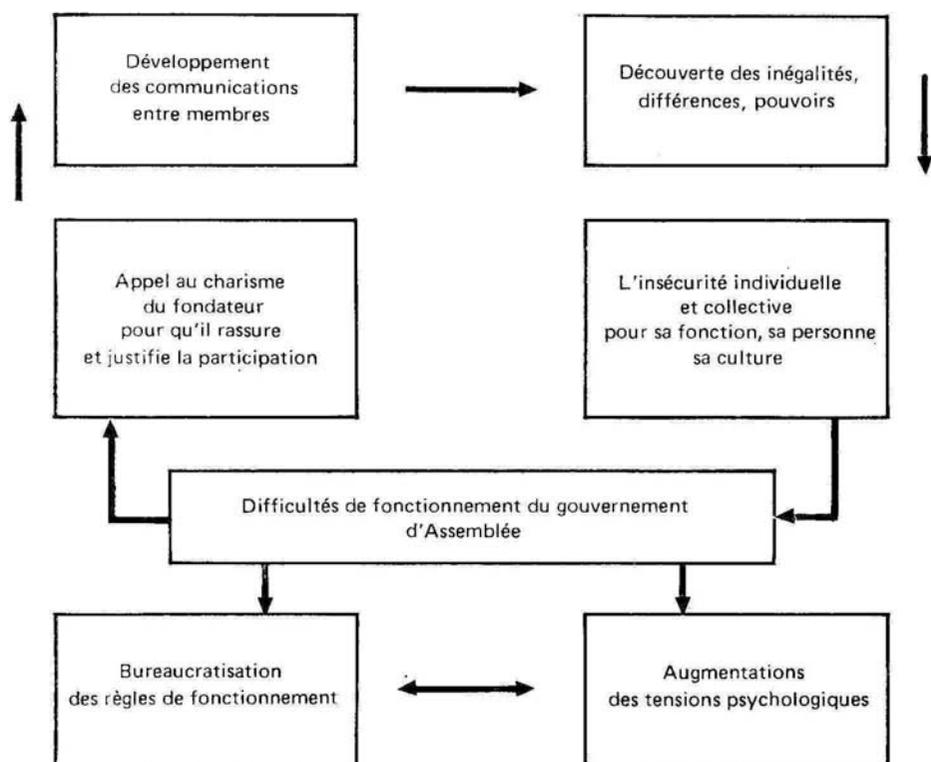
L'hôpital a pratiquement imposé un nouveau statut d'infirmière soignante à domicile faisant partie intégrante de l'équipe institutionnelle. A l'école nouvelle, les parents participent effectivement aux classes et aux réunions de décision. A l'imprimerie, l'écart des salaires est maintenant de 1 à 2,5. Au centre de formation permanente on tend à reconnaître un droit d'évolution et de formation aux secrétaires et au personnel de service.

Mais le second effet de ces communications est aussi de faire sortir les gens de la sécurité que confère n'importe quelle forme de bureaucratie pour les plonger dans la découverte des stratégies, des affrontements de pouvoir et des inégalités d'atouts. C'est à la fois la personne, son équilibre psychologique ou son langage culturel et la fonction exercée qui sont en cause. Dans les cabinets d'études apparemment ouverts, ce sont les capacités de chacun à faire son métier qui résistent parfois mal à la communication ; aucun ne pouvant se permettre de perdre son pouvoir d'expert et les réseaux de communication sur lesquels il compte pour apporter des affaires. Il en va presque de même pour les travailleurs sociaux qui, pour défendre leur pratique, la conception théorique (bénévole ou technicienne) qu'ils en ont et sans doute par-là même tout un système de valeurs, s'appuient lourdement sur les réseaux qu'ils ont créés pour obtenir leur indépendance. En d'autres termes, la communication, engendrant la découverte des stratégies et du pouvoir des autres, plonge les membres du fonctionnement collectif dans une réalité souvent très lointaine de leurs idéologies d'échange, de partage et de participation. L'insécurité peut alors être très forte. Dans les petites unités c'est même la possibilité de réaliser des délégations en assemblées générales qui disparaît, car chacun entend défendre sa vérité fondamentale atteinte par la découverte des phénomènes de pouvoir. Le gouvernement d'assemblée n'échappe pas alors à la double tentative de bureaucratiser les débats, ou à l'inefficacité prolongée des explications extrêmement affectives, engendrées par l'insécurité générale des membres de l'institution.

Une dernière conséquence de ce genre de participation induite par la communication est certainement l'importance extrême du charisme des fondateurs et la difficulté de remplacer leur pouvoir par un régime d'équipe ou d'assemblée. Il semble même que le genre de difficultés précédemment analysées fasse retomber tout le poids des solutions sur le charisme du fondateur, à qui l'on demande en plus des analyses visant à justifier la nécessité de participation, un énorme soutien affectif tendant à fournir cette sécurité que les dangers de la communication et du pouvoir avaient pu faire disparaître. Une sorte de cercle vicieux

s'établit à l'intérieur même du fonctionnement participatif, où le but commun qui était la participation aux décisions est sans cesse transformé en une adhésion inconditionnelle à la personnalité du fondateur.

**Les dérèglements du fonctionnement participatif :
charisme du fondateur et bureaucratie**



Le fonctionnement participatif de multiples expériences institutionnelles restreintes reposant tout à la fois sur le développement des communications et le régime d'assemblée générale ou de direction collective en équipe, rencontre ainsi deux problèmes à résoudre si l'on veut sortir du dilemme entre le cercle vicieux charismatique et le retour à la bureaucratie.

Le premier problème est celui de l'étude des causes de l'inégalité et des différences extrêmes de pouvoir qui dépendent de l'institution elle-même. Très rapi-

dement la vie collective de l'organisation devra intégrer cet aspect. Ou bien l'on trouvera des éclaircissements et des solutions, au moins partielles, dans l'assemblée générale et cette dernière aura ainsi une véritable signification de production de rationalité collective ; ou bien l'assemblée générale disparaîtra derrière la bureaucratie ou le charisme du fondateur.

Le second problème est celui de l'apprentissage des rapports de pouvoir et des différences. Pour qu'une assemblée collective puisse intégrer les différences et même certaines inégalités, il faut que chacun puisse faire l'expérience d'apprentissages compensatoires selon des termes et des rythmes qui ne sont pas forcément homogènes. Si l'institution ne permet pas à chacun de ses membres de trouver les moyens d'acquérir du pouvoir, ou de négocier son retrait, elle ne peut qu'engendrer un fonctionnement d'assemblée impossible ou vidé de son contenu créatif, car l'insécurité ne pourra être surmontée que par la bureaucratie ou le charisme. L'aptitude à vivre les relations de pouvoir en assemblée est certainement limitée par des difficultés culturelles ou psychologiques à s'exprimer, mais ces dernières ne sont vraiment dépassées que par l'acquisition d'autres moyens d'expression. L'apprentissage de nouvelles techniques, fonctions, métiers, connaissances, modalités de travail et de relation est ainsi une des opérations centrales d'un fonctionnement collectif. La cristallisation des pouvoirs et des inégalités étant le meilleur moyen de bloquer tout esprit de négociation.

On comprend peut être mieux pourquoi, compte tenu de ces deux exigences d'apprentissage et de clarification des inégalités, le fonctionnement collectif ne pourra éviter de s'appuyer sur des moyens importants et permanents de diagnostic et de formation. Sans un appareillage sérieux de repérage des déréglés du système initial et de constitution de nouvelles voies d'évolution par l'accès à de nouveaux savoirs, il est illusoire de croire aux chances d'un régime d'assemblée, de commission et de véritable participation du plus grand nombre aux décisions.

Mais tous ces résultats analysés sur des institutions de petite taille ne peuvent être directement transposés sur la vie des grandes organisations industrielles et administratives, où les efforts pour développer une vieille participation aux décisions butent souvent sur les inégalités de pouvoir et sur les habitudes bureaucratiques profondément ancrées dans la vie de travail, précisément à cause de leurs vertus sécurisantes. Il n'est donc guère possible de déceler des pratiques importantes en matière de fonctionnement participatif ou collectif dans les grandes organisations.

Il ne semble pas non plus que les grandes grèves récentes pourtant menées selon des modalités de luttes fondées sur le dialogue et le régime d'assemblée permanente (par exemple : Evian, Cerisay, Lip, Le Joint Français, Flers, Le Mans, etc.), aient eu des effets précis sur la division du travail et les principes d'organisation du travail une fois de retour en entreprise. Le problème du fonctionnement collectif implique donc également le repérage des failles du système rationnel et pyramidal contemporain pour tenter d'évaluer les chances de la naissance d'un quelconque modèle de décisions plus collectives.

V. LA CRISE DE RATIONALITE DES GRANDES ORGANISATIONS

Depuis déjà longtemps les études sociologiques des organisations héritières de la sociologie industrielle et contemporaines des études sociotechniques du travail, ont largement démontré le caractère « systémique » des relations d'autorité dans le fonctionnement apparemment rationnel et hiérarchique des entreprises. Faites à propos de la bureaucratie, mais aussi dans les entreprises industrielles affrontées à des changements de techniques et de structures d'organisation, ces analyses sur le système social des entreprises ont montré que le pouvoir n'était jamais entièrement confondu avec la définition formelle de l'autorité.

Cercles vicieux bureaucratiques, dysfonctionnements dans les rapports de travail, impasses dans les communications, résistances aux changements et décisions rationnellement pensées au sommet, échecs partiels des procédures de rationalisation budgétaire sont autant de symptômes d'un fonctionnement humain des organisations infiniment plus complexe et négocié stratégiquement que ne voudraient le croire les décideurs et penseurs de l'organisation.

Parallèlement à ces analyses de cas, trop longtemps restées dans les petits cercles d'une recherche scientifique (5), est apparue à l'intérieur même des entreprises une perte de confiance dans les vertus d'une rationalité organisatrice fondée sur l'analyse de paramètres seulement économiques et technologiques du développement.

Les vingt dernières années ont été marquées par des changements technologiques, des fusions sauvages, des restructurations internes, etc. A tel point que plus les entreprises se sont livrées aux mains des experts en restructuration, plus on a plongé dans la prolifération des rapports informels entre clans pratiquant l'autodéfense ou l'offensive, sur des critères de fidélité qui n'ont pas été pris en compte par les experts. Si le temps n'est plus aux grandes manœuvres de structures et de renouvellement technologique pour des raisons de crise économique, l'avenir restera encore longtemps chargé des conséquences inattendues et des effets latents des fusions et réorganisations passées. La réalité du pouvoir souvent fondée sur les groupes professionnels, la fidélité aux anciens établissements, les strates d'autodéfense, est bien loin de coïncider avec les organi-

(5) Parmi les ouvrages ayant développé une étude des organisations en termes de systèmes de relations de pouvoir et d'interdépendance entre les logiques culturelles d'acteurs et les contraintes du système social de travail, il faut citer notamment :

C. BALLE, J.L. PEAUCELLE : **Le pouvoir Informatique**. Editions d'organisation, 1973.

M. CROZIER : **Le phénomène bureaucratique**. Le Seuil, 1975. - **La société bloquée**. Le Seuil, 1969.

E. FRIEDBERG : **L'analyse sociologique des organisations**, in revue « Pour » (G.R.E.P.), n° 28, 1972.

P. GREMION : **Le pouvoir périphérique**. Le Seuil, 1976.

D. KERGOAT : **Bulldozor ou l'histoire d'une grève ouvrière**. Le Seuil, 1973.

LAWRENCE et LORSCH : **Adapter les structures de l'entreprise**. Traduit de l'américain. Edition d'organisation, 1973.

R. SAINSAULIEU : **Les relations de travail et d'usine**. Edition d'organisation, 1973. - **L'apprentissage culturel au travail**. Thèse d'Etat en cours de publication, 1976. Edition de l'Institut des sciences politiques.

J.C. THOENIG : **L'ère des technocrates**. Edition d'organisation, 1973.

grammes mêmes réaménagés selon le client ou le produit. On peut ainsi affirmer que l'excès même des grandes innovations a fini par miner la crédibilité de toute forme d'organisation rationnelle. Conclusion de fait qui rejoint par ailleurs les nombreux débats sur le rapport de rationalité absolue pouvant exister entre la nature de la technologie, la pression de l'environnement et la structure d'organisation optimum.

Il faut bien admettre par ailleurs que l'un des résultats de l'action syndicale au cours des quinze dernières années est d'avoir fait reconnaître officiellement la présence du fait syndical dans le fonctionnement courant des organisations : droit à l'affichage, généralisation des comités d'entreprise, reconnaissance des sections syndicales d'entreprise, lieu de réunions, temps d'action militante pendant le travail pour les délégués du personnel, etc. Si l'on pense à la condition clandestine de la plupart des syndicalistes jusqu'au milieu des années 60, on doit mesurer le grand chemin parcouru dans l'acceptation formelle d'une sorte de pouvoir syndical. Plus récemment encore, la création de commissions paritaires pour la formation permanente, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, les œuvres sociales internes ont certainement renforcé l'influence syndicale sur les formes de la gestion du personnel. Dans les entreprises publiques un paritarisme conflictuel a même été promu au rang d'institution dans la gestion des problèmes du personnel ; lors de nombreuses grèves récentes la lutte syndicale a considérablement influencé le destin de l'entreprise.

En d'autres termes, après une période de lutte syndicale centrée sur le droit à l'existence, l'action militante est à présent devenue une sorte de pouvoir officiel avec lequel toute direction a appris à compter. La structure hiérarchique du pouvoir formel est ainsi largement dépassée par la réalité des relations de solidarité et communication, qui s'établissent le long des filières syndicales et aboutissent à transformer de nombreuses décisions en négociations plus ou moins conflictuelles.

Parmi les tendances allant dans le sens d'une diminution du fonctionnement hiérarchique traditionnel des organisations, il faut probablement souligner l'évolution des conséquences de la mobilité sur l'adaptation de nombreux travailleurs au système taylorien de répartition du pouvoir. Le taylorisme s'est en effet développé dans un contexte de société migratoire où l'accès au travail fournissait en plus des moyens de survie économique, l'occasion de s'intégrer dans une société urbaine nouvelle. Aux Etats-Unis, il est certain que les grandes masses d'émigrés demandaient avant tout du travail bien payé pour réaliser leur intégration à la société locale. Dans le contexte de l'évolution interne du travail, l'intérêt même de leur activité n'était pas l'objectif premier ; ce qui était demandé surtout, au besoin par la lutte, c'était un statut, des garanties, une sécurité et une protection réglementaire contre l'arbitraire des chefs. En France des processus analogues ont pendant longtemps joué dans le sens d'une intégration au travail sans contestations trop fortes sur la forme rationnelle de l'organisation. Une bonne part des travailleurs de l'industrie publique ou privée, et aussi des administrations, banques et assurances, étaient des migrants internes récemment venus de la campagne et préoccupés avant tout par le logement,

l'équilibre économique familial, la scolarité des enfants, une sécurité sociale effective, etc. Souvent proche de la misère et de la marginalisation sociale (les anciennes assistantes sociales d'usines et de quartiers sont là pour en témoigner) — une grande partie des travailleurs français et étrangers n'étaient guère en mesure de contester la rationalité pyramidale des organisations et la division sociale du travail qui en résultait.

Or, ce mouvement d'intégration forcée aux entreprises pour des raisons économiques, sociales et culturelles, a probablement perdu de son importance après 1960 avec la fin des grands courants de migration interne à la France et des grands flux d'émigration sans retour des travailleurs étrangers. Le droit à l'évolution et à la réalisation de soi, apanage des cadres et un peu des professionnels, est en passe de se généraliser au point de rendre caduque la philosophie de l'adaptation centrale au taylorisme.

Mais la crise de la croissance économique des entreprises est venue tarir une autre source d'adaptation plus psychologique aux structures tayloriennes de l'entreprise.

Avec la fin de la croissance économique ce sont les possibilités de satisfaction par promotion interne des individus les plus évolutifs qui sont abolies. Les courants de promotion interne dans l'industrie et les services en France ont été considérables durant les vingt ou trente dernières années car l'expansion des entreprises liée à la croissance économique permettait de fortes évolutions internes. Les analyses réalisées sur les travailleurs évoluant des ateliers vers les bureaux d'études, des chaînes vers la maîtrise ou les méthodes, des emplois de bureau à ceux d'encadrement subalterne ont montré combien la promotion professionnelle hiérarchique entraînait de graves bouleversements sociaux et culturels. Un tel contexte « fragilisait » les personnalités, brisait les cadres de référence culturels et engendrait une sorte d'intégration affective envers l'entreprise et les chefs et l'esprit maison en compensation de ces bouleversements externes. Une intégration de type relations humaines renforçait ainsi le taylorisme en ne changeant que très peu la définition des fonctions par le développement d'une nouvelle fonction, celle du personnel.

La crise économique actuelle, en brisant la croissance, a probablement précipité la fin de cet effet d'intégration aux structures rationnelles de l'entreprise qu'engendrait un double mouvement de migration géographique et de promotion socio-culturelle.

En bloquant la croissance et la promotion interne, et en figeant les courants d'immigration, la crise économique tend à supprimer l'un des puissants ressorts du système de récompense dont bénéficiaient les grandes entreprises, à savoir la promotion sociale. Il se pose alors le problème de l'invention d'autres formes de récompenses probablement négociées par des acteurs moins enclins à rechercher d'abord l'intégration à l'entreprise. La création d'emplois pour soi ou ses proches dans la région, les conditions de travail et d'autonomie dans la tâche ou l'atelier, les modalités d'exercice de la formation permanente, les formes et contenus de l'autorité, etc., sont autant de biais par lesquels des dis-

cussions et des échanges collectifs pourront venir modifier les principes de décision pyramidale. Sans vouloir jouer les prophètes, il semble que la crise économique soit en fait révélatrice d'une crise plus grave des systèmes de récompenses et des modalités de la socialisation par le travail. Et c'est peut-être devant cette grande incertitude qu'un fonctionnement collectif se révélera fécond et prometteur.

Le thème de la revalorisation du travail manuel, récemment élevé à la dignité de slogan politique, est probablement le signe de cette recherche de nouvelles formes de récompenses dans la société industrielle contemporaine. Même si le slogan peut être emporté par le tourbillon des urgences politiciennes, le problème social de la signification du travail au-delà des perspectives de promotion sociale ou d'intégration urbaine reste posé. L'intérêt à l'égard de ce problème est suffisamment complexe et met en cause tant de logiques d'acteurs qu'il peut fort bien engager les actions nettement collectives dans le fonctionnement des entreprises.

Les grandes entreprises recèlent encore dans leurs pratiques d'autres germes de fonctionnement collectif qu'il convient de signaler avant d'envisager une conclusion, car ils touchent directement au phénomène de la distribution concrète du pouvoir et pas seulement à celui des valeurs et motivations collectives. Il s'agit de la pratique croissante des interventions par le biais de spécialistes divers ; il s'agit aussi des expériences de changement de conditions de travail pouvant aller jusqu'à la définition de règles de fonctionnement en équipes semi-autonomes.

Il est important de constater le succès relatif, mais réel, de ces expériences d'aménagement des conditions de travail. Quand les équipes semi-autonomes sont effectivement mises en place, c'est évidemment la distribution taylorienne du pouvoir qui est atteinte, la structure du pouvoir selon la compétence, les communications, le droit à décider de la règle de travail dans les ateliers ou bureaux sont perturbés. Et le courant de démocratie industrielle qui sous-tend de telles expériences traduit certainement une attente de destin plus évolutif et contrôlé par soi-même dans l'entreprise. Bien qu'en nombre encore limité, ces expériences ont provoqué un engouement chez les exécutants qui les ont vécues, qui traduit probablement un symptôme d'intérêt pour une autre redéfinition des pouvoirs dans le travail.

A côté de ces expériences observées avec intérêt par les partenaires sociaux, précisément parce qu'elles touchent à la distribution du pouvoir, il en est d'autres qui n'ont pas été bien aperçues et qui pourtant touchent également à la dimension du pouvoir : ce sont les actions d'intervention sur les structures en vue de provoquer un changement dans les formes de la vie du travail. Organismes-conseils, psychologues, psychanalystes, sociologues, sont autant de praticiens auxquels on fait appel pour préparer et réaliser un changement dans un ensemble social. Certains agiront en experts techniques purs en s'appuyant franchement sur le pouvoir directorial. D'autres, plus participatifs, s'efforceront d'informer et d'entraîner les exécutants à participer à la redéfinition de leurs fonctions. D'autres instaureront des groupes d'analyse permanents parallèlement aux structures pyramidales du travail. D'autres encore prendront le parti explicite d'une classe

institutionnelle dont ils s'efforceront de provoquer la prise de conscience de ses mécanismes régressifs psycho-familiaux pour la rendre plus apte à revendiquer son pouvoir. Certains enfin s'attacheront plutôt à diagnostiquer l'état du système social à partir de l'analyse des sources de pouvoir propre à la structure et des incertitudes majeures vécues au niveau du fonctionnement humain de l'organisation.

Ce n'est pas le lieu de débattre ici des mérites respectifs de ces théories de l'intervention, pas plus d'ailleurs que de leurs orientations plus ou moins technocratiques ou collectivistes.

Le phénomène important à souligner est double. D'une part, ces interventions sont nombreuses dans les entreprises, administrations, écoles, universités, services socio-culturels, hôpitaux... Elles peuvent accompagner des opérations de fusion, décentralisation, introduction de l'informatique, formation permanente, enrichissement des tâches... D'autre part, elles impliquent toujours l'appel à un ou plusieurs spécialistes externes, ou même internes avec lesquels se nouent d'étroites relations où se dessinent, temporairement au moins, d'autres rapports de pouvoir que ceux définis par la hiérarchie des fonctions. En d'autres termes, ces interventions montrent toutes que pour changer le fonctionnement humain d'une entreprise, il faut bouleverser le système social en créant d'autres rapports de pouvoir. C'est à notre avis une indication extrêmement sérieuse sur les modalités d'une recherche active de fonctionnement collectif, même si cela ne dure qu'un temps et si les apparences du pouvoir hiérarchique pyramidal demeurent. En fait, si l'on veut dans le contexte actuel de société provoquer un changement en profondeur, on découvre l'importance du jeu de chacun des acteurs et la nécessité de reconnaître une autre répartition des rapports de pouvoir.

Après analyse des symptômes traduisant un fonctionnement plus collectif dans les grandes organisations, nous voudrions souligner, non pas les éléments d'un modèle général de fonctionnement collectif, mais quelques processus concrets du passage d'une société taylorienne désormais traditionnelle à une société plus collective et participative. Les analyses effectuées sur les petites et moyennes organisations montrent que l'artisanat, le secteur coopératif, les expériences participatives et les changements internes aux grandes organisations ne présentent pas de solutions généralisables. En revanche, les essais et les difficultés rencontrées soulignent qu'en plus d'attentes de modèles d'organisation moins hiérarchiques, on rencontre des incertitudes de développement à l'égard desquels l'O.S.T. ne peut répondre. Sans vouloir proposer un modèle unique, nous voudrions simplement souligner les points sur lesquels la société contemporaine est, à notre avis, confrontée à des incertitudes majeures et vitales en matière d'organisation.

Il semble tout d'abord que le constat de l'attachement de nombreux travailleurs aux petites organisations artisanales, coopératives, participatives ou expérimentales d'une part, et le constat du retrait ou de la résistance aux décisions hiérarchiques de nombreux autres exécutants dans les grandes organisations d'autre

part, souligne le même phénomène : celui d'une quête de système social où les structures accordent davantage de reconnaissance, de considération et d'expression à chacun des acteurs.

Ce constat rejoint un second diagnostic sur la crise des systèmes de récompenses ayant favorisé l'intégration aux organisations pyramidales. Promotion sociale et immigration ont probablement été des facteurs puissants d'une soumission aux structures tayloriennes et bureaucratiques, l'entreprise servant en fin de compte de moyen économique et de lieu d'apprentissage ou de récupération pour changer de milieu ou de culture. Avec l'affaiblissement de ces facteurs d'intégration, c'est une grave crise du système de sociabilité industrielle qui est engagée, car on ne dispose plus d'un projet plausible pour orienter les conduites.

Le développement de formes d'organisation plus collectives pourrait alors être vu comme une voie de recherche de systèmes de récompenses plus diversifiés en fonction de logiques d'acteurs plus variées et moins intégrées a priori à la vie de l'entreprise.

Une troisième conclusion s'appuie sur la concordance observée entre le relatif succès de structures coopératives ou participatives et l'objectif de lancement d'une activité productive ou de service, dans la société contemporaine, où la création d'entreprises reste un problème mineur par rapport à l'occupation des technostuctures et l'absorption des petits par les gros. Si les fonctionnements collectifs paraissent le mieux adaptés aux périodes de création, c'est que la structure participative n'est probablement jamais le seul objectif, mais qu'il faut compter aussi avec la qualité et le type de produit visé. En fait, il n'y a pas de réussite de structure collective sans réflexions et accords sur le produit social visé.

La difficulté du régime d'assemblée à intégrer les processus de pouvoir paraît être la quatrième conclusion majeure de ces réflexions. Plus la communication et la décision collective sont formellement favorisées, plus les acteurs découvrent l'inégalité des positions, des capacités, des stratégies et des connaissances qui conditionnent les rapports de pouvoir. En absence de moyens de contrôle de ces phénomènes de pouvoir, le décalage entre l'intention égalitaire et la réalité stratégique ne sera pas supportable et les régimes d'assemblées générales évolueront rapidement vers la bureaucratie, les délégations de pouvoir indéfinies et le recours au charisme des fondateurs.

La réponse à cette forte insécurité pour les individus, face à l'incertitude des fonctions qu'entraînent les rapports de pouvoir sous-jacents aux régimes des assemblées, suppose que soient probablement réfléchies deux nouvelles fonctions dans les structures de décision collectives. Tout d'abord une capacité d'analyse permanente sur l'état des incertitudes vécues par le système social doit être développée pour restituer le diagnostic de l'évolution des rapports de pouvoir. La forme, le rythme et la communication de tels diagnostics doivent évidemment être expérimentés en l'état actuel des connaissances sur ce problème.

Mais un fonctionnement collectif ne pourra durer que s'il ne laisse pas se creuser le fossé entre la division formelle du travail et la réalité des sources de pouvoir dans la structure de l'organisation. La seconde fonction à développer est celle de l'apprentissage et de la formation permanente de telle façon que des ressources nouvelles puissent être accessibles à tous les acteurs du système au point de relancer sans cesse le mécanisme des négociations en permettant d'accepter des positions minoritaires.

Projets autogestionnaires, organisation des entreprises et équilibre économique

Béatrice BELBENOIT
Centre d'études et de recherches
sur les qualifications

André ZYLBERBERG
Laboratoire d'Econométrie
de l'Ecole Polytechnique

« La revendication autogestionnaire renferme une double critique du capitalisme ; elle en conteste à la fois la validité et la vérité. Elle conteste en effet successivement la rationalité interne au système, dont elle révèle qu'il est contradictoire avec ses propres fins, et la rationalité, donc la légitimité de ses fins elles-mêmes, qui n'expriment pas, ou qui n'expriment qu'en les déformant les besoins librement exprimés et la volonté démocratiquement composée des individus. La première critique est, pour une part, celle de l'organisation capitaliste du travail » [3] ()*.

Cette définition de la revendication autogestionnaire (extraite des cahiers du C.E.R.E.S.) justifie, s'il en était besoin, l'analyse de la pensée autogestionnaire dans le cadre d'une étude sur les nouvelles formes d'organisation du travail : c'est en effet pour répondre au premier volet de la critique, l'absence de rationalité interne du capitalisme, que sont apparues les techniques d'élargissement, d'enrichissement des tâches, de direction participative par objectif (D.P.P.O.)... Mais elle montre également le caractère global de l'autogestion et son originalité : organisation nouvelle du travail certes, mais exclusivement dans le cadre d'un autre système — autogestionnaire — contrairement aux formes nouvelles énumérées plus haut, qui s'épanouissent fort bien en régime capitaliste. Ainsi, il nous est apparu que nous ne pouvions nous contenter de présenter uniquement ce que pourrait être l'organisation du travail dans l'entreprise autogérée, mais qu'il était nécessaire d'intégrer cette description dans l'ensemble de la démarche autogestionnaire.

En accord avec la pensée de GRAMSCI *« il y a crise quand le vieux ne meurt pas et quand le neuf ne veut pas naître »* [5] ; nous commencerons d'abord par décrire le « vieux » en abordant certains aspects du taylorisme et certaines formes de gestion participative (cogestion...) qui ne sont pas de l'autogestion. Le « neuf » débutera par la présentation de quelques aspects du (ou des) projet(s) autogestionnaire(s), se poursuivra par des propositions concrètes d'organisation pour une entreprise autogérée et se terminera par quelques notions nouvelles qu'a pu apporter l'économie théorique au difficile problème de la rationalité économique de l'autogestion.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude aux responsables de la bibliothèque de la Maison des Sciences de l'Homme, qui nous ont facilité l'accès au fonds documentaire qu'ils ont constitué sur le thème de l'autogestion. Bien sûr toutes les opinions, appréciations et erreurs éventuelles contenues dans cet article, n'engageront que leurs auteurs.

I. LA CRITIQUE DU TAYLORISME

La critique de l'organisation scientifique du travail n'est qu'un des volets de la critique autogestionnaire du capitalisme ; cependant elle souligne non seulement l'absence de rationalité interne du système mais aussi la nécessité de ce que Y. BOURDET appelle « l'autogestion invisible » des exécutants.

(*) Les chiffres entre crochets renvoient à la bibliographie en fin d'article.

1.1. L'absence de rationalité interne

Créée pour un système économique dont le stimulant essentiel est le profit, l'organisation scientifique du travail ne remplit pas ou plus son rôle. L'insatisfaction de l'homme dans son travail émietté entraîne, en effet, un certain nombre de dysfonctionnements :

— **désintéret pour le travail**, qui a pour conséquence des pertes de productivité, voire des sabotages ;

— **absentéisme**, d'après Pierrette SARTIN, il représente en France, en 1972, 425 millions de journées perdues, soit trois fois celui des grèves de mai-juin 1968 ;

— **accroissement du « turn over »** (taux de rotation), d'où augmentation des coûts d'embauche ; l'American Telegraph and Telephone doit procéder à deux millions d'interviews par an pour ne retenir qu'un travailleur sur dix.

— **mauvais rendement**, à titre d'illustration rappelons le célèbre exemple des deux usines d'armement [8]. Pendant la guerre, une société construisit une usine spécialement adaptée à la production de tanks, organisée de façon typiquement taylorienne : chaque tâche faisait l'objet d'une fiche détaillée que l'ouvrier n'avait qu'à suivre ; et pressée par la nécessité, elle installa une autre usine dans de vieux bâtiments ; faute de temps, le détail de la fabrication était laissé à l'initiative des exécutants. On s'aperçut que la production de la deuxième usine était supérieure à celle de la première, que l'absentéisme y était moindre, le climat meilleur.

Cette expérience montra aux ingénieurs de la société que la mise hors circuit, dans l'organisation scientifique du travail, des capacités créatives des exécutants aboutissait à un gaspillage de la force de travail et la première usine fut « désorganisée » à l'image de la seconde.

Les capacités créatrices ne sont pas seulement utiles au bon rendement de l'usine, elles sont également indispensables à son fonctionnement.

1.2. « L'autogestion invisible » des exécutants

L'initiative des exécutants, apparemment écartée dans l'entreprise taylorienne, est pourtant une condition nécessaire à la bonne marche des travaux prévus par le bureau des méthodes, car si les ouvriers ou les employés appliquaient à la lettre les consignes qui leur sont données, l'usine ou le service auxquels ils appartiennent ne pourraient fonctionner.

C'est ce que montrent, a contrario, les grèves du zèle, comme la grève des aiguilleurs du ciel décrite par Y. BOURDET [1] : par l'application stricte du règlement de l'O.A.C.I. *, les contrôleurs ont contraint nombre d'avions à tourner des heures au-dessus de l'aéroport avant de s'y poser.

* O.A.C.I. : Organisation de l'aviation civile et internationale.

C'est également ce qui ressort d'une étude ergonomique effectuée dans l'industrie électronique par C. TEIGER, A. LAVILLE et J. DURAFFOURG [11] sur la nature du travail des O.S. : théoriquement figé, fiché et décrit une fois pour toutes, le travail des ouvriers est, en effet, variable du fait des multiples incidents et des fréquentes petites modifications technologiques qui surviennent : il ne peut donc être automatisé et nécessite une activité mentale soutenue, mais monotone, si bien qu'à une fatigue physique et au manque d'intérêt pour le travail vient s'ajouter une fatigue nerveuse.

C'est pour remédier à ces dysfonctionnements et pour institutionnaliser l'usage des capacités créatrices des exécutants que sont apparues les nouvelles formes d'organisation du travail. Comme le soulignent A. GUILLERM et Y. BOURDET [8], l'élargissement, l'enrichissement des tâches, la D.P.P.O. sont des techniques élaborées par et pour le patronat ; aucune lutte ouvrière n'a mis en avant de tels mots d'ordre. En effet, ces modes d'organisation peuvent être introduits, parce qu'ils ne remettent pas en cause le pouvoir de la direction quant à la finalité de l'entreprise.

C'est pourquoi les tenants de l'autogestion critiquent les nouvelles formes d'organisation du travail qui visent à intégrer le travailleur dans l'entreprise et à l'amener à organiser lui-même sa propre exploitation et sa propre aliénation (l'aliénation étant définie comme l'absence de maîtrise du travailleur sur les fins de sa propre activité). Cependant s'ils les critiquent, ils ne les rejettent pas pour autant : la C.F.D.T. [6] par exemple entend, en effet, utiliser ces expériences pour tenter d'en faire « un outil de lutte contre le pouvoir patronal, un moyen de prise de conscience et une arme qui se retourne contre le patronat ».

Il convient donc de bien distinguer toutes les formules qui accordent au travailleur une participation aux décisions — généralement les moins importantes — et l'autogestion où toutes les décisions relèvent de l'ensemble des travailleurs.

II. L'AUTOGESTION A CONTRARIO

Afin de dissiper un certain nombre d'équivoques, les auteurs traitant de l'autogestion dans l'entreprise tiennent à distinguer celle-ci des autres formes de gestion participative : participation, cogestion et contrôle ouvrier. Cette démarche permet en effet de mieux cerner le sujet en découvrant ce que n'est pas l'autogestion dans l'entreprise.

Les arguments que nous utiliserons dans cette partie sont essentiellement dus à A. GUILLERM et Y. BOURDET [8] et J.P. CHEVENEMENT [5].

II.1. La participation

La définition donnée dans « Clefs pour l'autogestion » [8] résume bien ce que l'on désigne sous ce vocable :

« Participer... c'est simplement être admis à prendre part à une activité qui existe déjà, qui a sa propre structure et sa finalité ».

Examinons cette définition dans le détail :

— « *c'est simplement être admis* » traduit que la participation n'est pas une conquête, mais plus exactement qu'elle est **octroyée** (en l'occurrence par le patronat) aux « participants » ;

— « *à prendre part à une activité qui existe déjà* » signifie que le « participant » doit se mouler et se conformer aux règles déjà existantes dans l'activité. Il n'a pas le droit (ni le devoir d'ailleurs) de repenser cette activité. De plus la part qu'il peut y prendre n'est pas censée l'englober **toute entière** ;

— « *sa propre structure et sa finalité* » exprime bien que le « participant » ne peut que se fondre dans un cadre précis, que le « participant » demeure « objet » vis-à-vis de la structure.

Le « participant » peut finalement être comparé au (riche) noctambule parisien qui possède une carte d'entrée dans un club à la mode, il peut y « goûter » l'ambiance, mais non pas la créer ; il peut trouver le cadre « charmant » ; dans le cas contraire, on le priera d'aller dans un autre club ; il peut même y danser, mais n'imposera jamais sa musique.

II.2. La cogestion

Pour essayer de synthétiser la notion (à notre avis très étendue) de cogestion, on pourrait « tenter » la définition suivante :

« La cogestion est le système de gestion d'une entreprise qui donne à chaque membre de celle-ci un droit, inégal et partiel, sur la définition et la pratique de l'organisation technique du travail et, éventuellement, de la politique générale de l'entreprise ».

Concrètement la cogestion a ainsi pris deux formes :

— **La « libéralisation » du travail** : le dysfonctionnement du taylorisme a contraint les directions à instaurer de nouvelles formes d'organisation du travail : élargissement et enrichissement des tâches, équipes autonomes ou semi-autonomes de travail, direction participative par objectif. Pour simplifier, on peut dire que les exécutants définissent eux-mêmes, mais à l'intérieur d'une « plage », les moyens d'atteindre des objectifs fixés par d'autres qu'eux.

— **La « co-direction »** : on désigne parfois ainsi la cogestion à l'allemande. L'intervention des travailleurs se situe au niveau des conseils d'administration : les représentants des travailleurs (souvent des personnalités syndicales) siègent

dans les divers organes de direction, non pas comme observateurs, mais avec voix délibératives. Les derniers projets de loi (on ignore s'ils seront votés) leur accordent même une représentation paritaire.

II.3. Le contrôle ouvrier

C'est sans doute une des notions les plus difficiles à cerner tant est grand le nombre d'auteurs qui l'utilisent, souvent sans la définir précisément. Ceci n'empêche d'ailleurs pas les polémiques et les procès d'intention de s'accumuler.

Il est cependant utile de préciser que le contrôle ouvrier n'apparaît jamais comme une forme d'organisation en soi, mais plutôt comme une forme d'intervention des travailleurs vis-à-vis du pouvoir de la direction. Le contrôle ouvrier n'a aucune forme institutionnelle (contrairement à la participation et à la co-gestion). Il peut se manifester au cours des grèves pour imposer — et non négocier — de nouvelles cadences ou de nouvelles conditions de travail. Le contrôle ouvrier n'est pas une négociation mais une « conquête » à l'intérieur d'un rapport de force.

Finalement, toutes ces notions impliquent l'idée de « partage » du pouvoir que les partisans de l'autogestion rejettent selon la formule de A. GUILLERM et Y. BOURDET [8] :

« L'autogestion (...) est la prise en main, sans intermédiaire et à tous les niveaux, de toutes " leurs affaires " par tous les hommes ».

III. TROIS PROJETS AUTOGESTIONNAIRES

La revendication autogestionnaire sert de base à trois principaux projets de refonte globale de la société, élaborés par le P.S.U. [13], la C.F.D.T. [6] et le P.S. [12].

L'analyse de la situation économique du travailleur en régime capitaliste y est analogue, et fait apparaître non seulement l'exploitation mais aussi l'aliénation et la domination qu'il subit.

Pour le P.S.U., par exemple, l'organisation technique du capitalisme met en œuvre une technique de domination plutôt que de production, nécessaire non pour maximiser la production, mais pour imposer des fins productives qui ne sont pas celles du producteur.

Si les projets de société présentés concernent tous les secteurs de la vie sociale, l'accent est surtout mis dans un premier temps sur la sphère productive. Ils reposent en effet sur trois éléments indissociables :

- appropriation collective des moyens de production,
- planification démocratique,
- autogestion dans l'entreprise.

III.1. L'appropriation collective des moyens de production

La C.F.D.T. parle en fait de propriété sociale des moyens de production, pour bien se démarquer du socialisme d'Etat. Cette appropriation doit être totale. Les moyens de production déterminants doivent devenir propriété de la nation ; quant aux autres, ils devraient être confiés à des collectivités sociales de nature diverse (région, commune, syndicat, etc.). P.S. et P.S.U. rejettent la propriété étatique, mais gardent le terme d'appropriation collective : le P.S.U. accepte le maintien d'un secteur privé pendant une période de transition ; le P.S. suppose le maintien, éventuellement plus durable, d'un secteur privé avec appropriation collective des principaux moyens de production.

III.2. La planification démocratique

Tous les projets repoussent la planification centralisée de type soviétique au profit d'une planification décentralisée.

Pour la préparation des choix du plan, le P.S. prévoit de recueillir l'expression des besoins sociaux dans le cadre local, régional, puis national et d'appeler les collectivités locales à élaborer leurs propres plans dont les éléments seront intégrés dans le plan national après arbitrage ; la C.F.D.T. préconise, elle, une forte participation des organisations syndicales à la phase d'inventaire des besoins.

Mais la détermination finale du plan se fera au niveau central : discutée et décidée par l'Assemblée nationale pour le P.S. et tranchée par les instances politiques démocratiquement élues pour la C.F.D.T., qui propose de faire coïncider les choix fondamentaux du plan avec les « temps forts de la vie politique », c'est-à-dire les élections.

Enfin, l'exécution du plan s'imposera aux seules entreprises socialisées pour le P.S., qui admet le maintien d'un large secteur privé pour lequel un ensemble de mesures fiscales, financières..., favorisera le respect des « décisions démocratiquement adoptées » ; à ce maintien d'un secteur privé correspond la persistance d'un marché qui gardera la fonction de mesurer la qualité de la gestion des entreprises. Par contre, le P.S.U. est partisan d'une planification impérative, car il repousse la subsistance du marché : en effet, si le plan est indicatif, « les rapports d'échange des productions sont alors réglés par le marché selon la logique du profit, les salariés organisant leur propre exploitation ». La C.F.D.T. pense, elle, que le rejet d'une planification centralisée conduit au maintien d'un marché qui, « ramené au niveau d'un libre moyen d'expression des consom-

mateurs se trouve intégré entre les objectifs retenus par la planification de l'économie » [6].

III.3. L'autogestion dans l'entreprise

La C.F.D.T. présente un schéma type : confier à l'ensemble des travailleurs (collectif, communauté...) la mission de choisir l'instance de direction, de prendre dans le cadre du plan les décisions concernant les structures, la recherche, les investissements, la répartition des ressources, mais, ajoute-t-elle, « l'autogestion ne se décrète pas (...) La mise en place d'un système d'autogestion, ce sont les travailleurs eux-mêmes qui la feront » [6].

Le P.S.U. est, volontairement, aussi peu précis :

— Les mécanismes institutionnels varieront selon la taille de l'entreprise, le secteur auquel elle appartient, le degré de conscience des travailleurs...

— La désignation de la direction d'entreprise prendra bien des formes, choisie dans ou hors l'entreprise, élue par le collectif de l'entreprise seul, ou par ce dernier associé au collectif territorial seul ou en collège...

— Le collectif prendra toutes les décisions concernant la gestion et le développement de l'entreprise, sauf celles dont il se départira par contrat précis... « Tout cela ne peut être utilement détaillé avant que le temps ne soit venu de l'expérience » [13].

Quant au P.S., il propose des expériences d'autogestion dans le secteur public où l'extension des pouvoirs des travailleurs sera recherchée en plusieurs domaines : désignation des conseils d'administration, élection de la maîtrise et des cadres, organisation du travail, gestion du personnel...

Mais l'autogestion s'applique à tous les domaines de l'activité sociale, c'est pourquoi chacun des projets contient des propositions en ce qui concerne :

— la création des collectifs d'usagers dans les communes, les régions ;

— le développement de la formation et de l'information ;

— la définition d'un nouveau modèle de consommation...

En fait, dans ces différents projets, en tous les cas pour le P.S.U. et la C.F.D.T., ni l'organisation de l'entreprise, ni l'organisation du travail ne font l'objet de descriptions détaillées :

— parce qu'il est (éthymologiquement) logique que les structures de l'entreprise soient déterminées et mises au point par ceux qui se géreront eux-mêmes ;

— parce que le P.S.U., le P.S. et la C.F.D.T. pensent qu'il est plus important actuellement de définir leur stratégie à deux niveaux :

• immédiatement, dans l'entreprise capitaliste : la C.F.D.T. prône l'autogestion dans les luttes et le développement des revendications qualitatives ; le P.S.U., le

développement du contrôle ouvrier et le rapprochement des luttes dans l'entreprise et de celles qui remettent en cause l'idéologie bourgeoise (école, armée, consommation) ; le P.S., l'accroissement du rôle des comités d'entreprise avant leur transformation en comités de gestion et le développement de l'intervention des travailleurs dans la gestion des entreprises [12] ;

- dans la société de transition, juste après la prise du pouvoir par un gouvernement de gauche : chacun propose un ensemble de mesures destinées à favoriser l'établissement de l'autogestion.

Pour remédier au manque de précisions des divers projets autogestionnaires, quelques auteurs ont tenté de décrire ce que pourrait être concrètement l'organisation d'une entreprise autogérée.

IV. QUELQUES PROPOSITIONS D'ORGANISATION POUR L'ENTREPRISE AUTOGEREE

IV.1. La prise de décision selon Daniel CHAUVEY

[4]

Daniel CHAUVEY, militant politique, praticien d'industrie et intellectuel formé à l'économie, se place dans le cadre d'une société autogérée dans tous les secteurs de la vie sociale et économique et fondée sur le tryptique : appropriation collective des moyens de production, planification démocratique et autogestion dans l'entreprise.

C'est à ce dernier élément qu'il consacre l'essentiel de ses développements : son but est en effet de montrer comment dans chaque domaine de décision de l'entreprise, les décisions peuvent être prises selon un processus autogestionnaire, en utilisant la démocratie directe chaque fois qu'elle est possible et la démocratie représentative dans les autres cas — la participation des travailleurs à toutes les décisions et particulièrement à celles qui déterminent la finalité de leur activité de travail étant naturellement un principe fondamental de l'autogestion.

Cependant l'entreprise n'est pas seule et certaines décisions ne dépendent pas uniquement d'elle, mais n'en sont pas moins élaborées par les travailleurs à un autre niveau de la société autogérée.

D. CHAUVEY définit cinq domaines de décision et trois niveaux :

— **Les domaines de décision :**

- l'organisation du travail (découpage des tâches, cadences, commandement...) ;
- le domaine du personnel (carrière, licenciement...) ;

- la gestion commerciale et financière (choix du produit, quantité, prix, investissement) ;
- les moyens technologiques de production (choix des méthodes, durée du travail...) ;
- l'organisation générale de l'entreprise (structure, direction).

— **Les trois niveaux :**

- l'entreprise - niveau I ;
- les entreprises d'une même branche - niveau II ;
- l'ensemble des entreprises - niveau III.

Il considère ensuite pour chacun des domaines définis plus haut, à quel niveau correspondent les décisions et comment, directement ou indirectement, elles peuvent être prises par l'ensemble des travailleurs concernés, agissant comme producteur ou comme consommateur.

IV.1.1. L'organisation du travail

Elle se situe au niveau de l'entreprise (niveau I) et pose un double problème :

— **l'établissement d'une discipline organisationnelle librement acceptée par tous**, qui doit remplacer le découpage des fonctions et des tâches imposé dans les structures hiérarchiques antérieures : les travailleurs participeront directement au projet de règlement au niveau des propositions et des critiques — la rédaction d'un projet étant éventuellement confiée à une commission de travail —, ainsi qu'à l'établissement d'un catalogue de sanctions ;

— **la conception de l'organisation du travail** qui doit s'inspirer d'un double principe : élever au maximum le niveau le plus bas des qualifications et humaniser le contenu du travail ; son élaboration donnera lieu à la consultation de spécialistes qualifiés (techniciens des machines, des méthodes de fabrication, ergonomes...), son application et son contrôle pouvant parfaitement ressortir de la démocratie directe.

IV.1.2. Le personnel

Ici les décisions concernent deux niveaux :

— **le niveau interprofessionnel** (niveau III) : dans un premier temps, dans la période de mise en place de l'autogestion, l'étude des principaux problèmes devra déboucher sur un ensemble de dispositions ayant force de loi pour toutes les entreprises quelles que soient la branche et la région (par exemple : établissement d'une rémunération-plancher et d'une rémunération-plafond dans la période transitoire où le salariat n'est pas encore aboli). Pour cela, il sera fait appel aux syndicats à la fois comme experts (phase de consultation) et comme représentants des travailleurs (utilisation de la démocratie représentative) ;

— **le niveau de l'entreprise** (niveau I) : pour celui-ci l'utilisation de la démocratie directe ne devrait pas poser de problèmes.

De toutes façons, D. CHAUVEY pense que c'est l'apprentissage de l'exercice de la démocratie directe dans ces deux domaines de décision (exercice dont la responsabilité est admise même par les adversaires de l'autogestion) qui doit permettre aux travailleurs de maîtriser également les autres domaines (considé-

rés, eux, comme réservés). Pour ceux-ci, nous allons voir d'abord à quel niveau les différentes décisions doivent être prises puis, d'une manière globale, le mode d'organisation qui permet aux travailleurs de participer à celles qui concernent directement le fonctionnement et la finalité de l'entreprise.

IV.1.3. La gestion commerciale et financière

L'ensemble des entreprises (niveau III) doit satisfaire une série de besoins (particuliers et collectifs). Globalement ces besoins sont définis par le plan, qui détermine les grandes catégories de besoins, mais le consommateur doit pouvoir exercer librement son choix : l'entreprise doit poursuivre un objectif défini de manière agrégée par la planification autogérée et dans le détail par le marché.

Une concertation doit avoir lieu avec les entreprises concurrentes (niveau II) : mais elle ne doit pas aboutir à la ligue des producteurs et nécessite donc la confrontation de l'autogestion des producteurs et de celle des consommateurs.

Le problème des investissements ne saurait être résolu par les entreprises individuellement (niveau III) : « l'autofinancement se pose dans son principe même en contradiction totale avec un système d'autogestion à l'échelle de la société ».

IV.1.4. Le choix des moyens technologiques

Il est conditionné par le montant des investissements, qui sont eux-mêmes déterminés dans la société par l'ordre de priorité des besoins (niveau III).

Il doit répondre à deux préoccupations antinomiques :

- obtenir un coût unitaire minimum,
- favoriser l'humanisation du contenu du travail (niveau I).

IV.1.5. L'organisation de l'entreprise

C'est un domaine de décision typiquement propre à l'entreprise et auquel les travailleurs doivent pouvoir accéder.

Dans le système capitaliste, « la compétence décisionnelle » est inhérente à la fonction hiérarchique.

Dans l'entreprise autogérée, le principe hiérarchique est rejeté — sans que pour autant la compétence technique soit niée — il existe même une graduation de ces compétences — qui peut fort bien être déterminée par les travailleurs (niveau de qualification, de rémunération) ; la compétence décisionnelle peut également subsister, mais sous forme de compétence technique correspondant à la fonction d'organiser et de coordonner ; elle est constamment soumise au contrôle de la démocratie directe du collectif immédiatement concerné.

Mais on ne peut fonder l'organisation d'une société socialiste sur des compétences professionnelles qui risquent de demeurer longtemps inégales.

La base en sera donc la « compétence fondamentale », c'est-à-dire en fait la liberté de choix qui, au niveau de l'entreprise, s'exprime par la libre détermination de la finalité des activités de travail.

L'essentiel est donc que chacun puisse participer à toutes les décisions qui sont de deux ordres :

— **d'ordre technique** (fonctionnement de l'entreprise) : elles touchent généralement un nombre limité de travailleurs qui peuvent participer sans problème à la préparation et la prise de la décision ;

— **d'ordre social** (finalité de l'entreprise) : il s'agit de faire participer l'ensemble des travailleurs à la décision ; ce choix intègre deux séries de facteurs :

- l'ensemble des moyens techniques ;
- l'ensemble des données fournies par le plan et le marché.

et il comporte deux phases :

- une phase technique de collecte des données et de traitement confiée à des compétences spécialisées ;
- une phase de prise de décision qui suppose la « décentralisation de la démocratie directe ».

Chaque unité de travail doit prendre part à la décision grâce à une ou des équipes de relais, dont l'échelon supérieur — la commission centrale — devra être l'interlocuteur permanent des équipes techniques chargées de préparer les éléments de la décision.

La commission centrale doit être une simple courroie de transmission entre les équipes et le collectif, vis-à-vis duquel elle a un rôle pédagogique : ayant participé à tous les travaux et connaissant leur contexte social, elle devra apporter aux membres des unités de travail tous les éléments qui leur permettront de décider en connaissance de cause.

IV.2. Le schéma de Jacques BRAULT

[2]

Pour définir la structure de l'organisation du travail dans une entreprise auto-gérée, J. BRAULT tente tout d'abord de cerner le « champ » de l'autogestion dans l'entreprise à travers une analyse des pouvoirs au sein de celle-ci.

Dans une entreprise de type capitaliste, le chef d'entreprise possède en principe trois prérogatives :

- le pouvoir de direction (exécutif),
- le pouvoir réglementaire (législatif),
- le pouvoir disciplinaire (judiciaire).

Or, concrètement, BRAULT constate que déjà le chef d'entreprise a vu ses deux derniers pouvoirs (réglementaire et disciplinaire) être sensiblement entamés par

la loi et les conventions collectives et même que ce mouvement semble aller en s'amplifiant. Par contre, le pouvoir de direction du patronat est demeuré intact. Pour aller plus loin dans l'analyse, BRAULT distingue trois niveaux de décision directement liés au pouvoir de direction :

— **les décisions d'orientation** concernent le devenir de l'entreprise ; c'est le niveau politique de stratégie globale ;

— **les décisions d'application** définissent les moyens, les méthodes, les délais de mise en œuvre des décisions d'orientation ; c'est le niveau stratégie partielle ;

— **les décisions de pilotage**, pratique quotidienne de l'application ; c'est le niveau tactique.

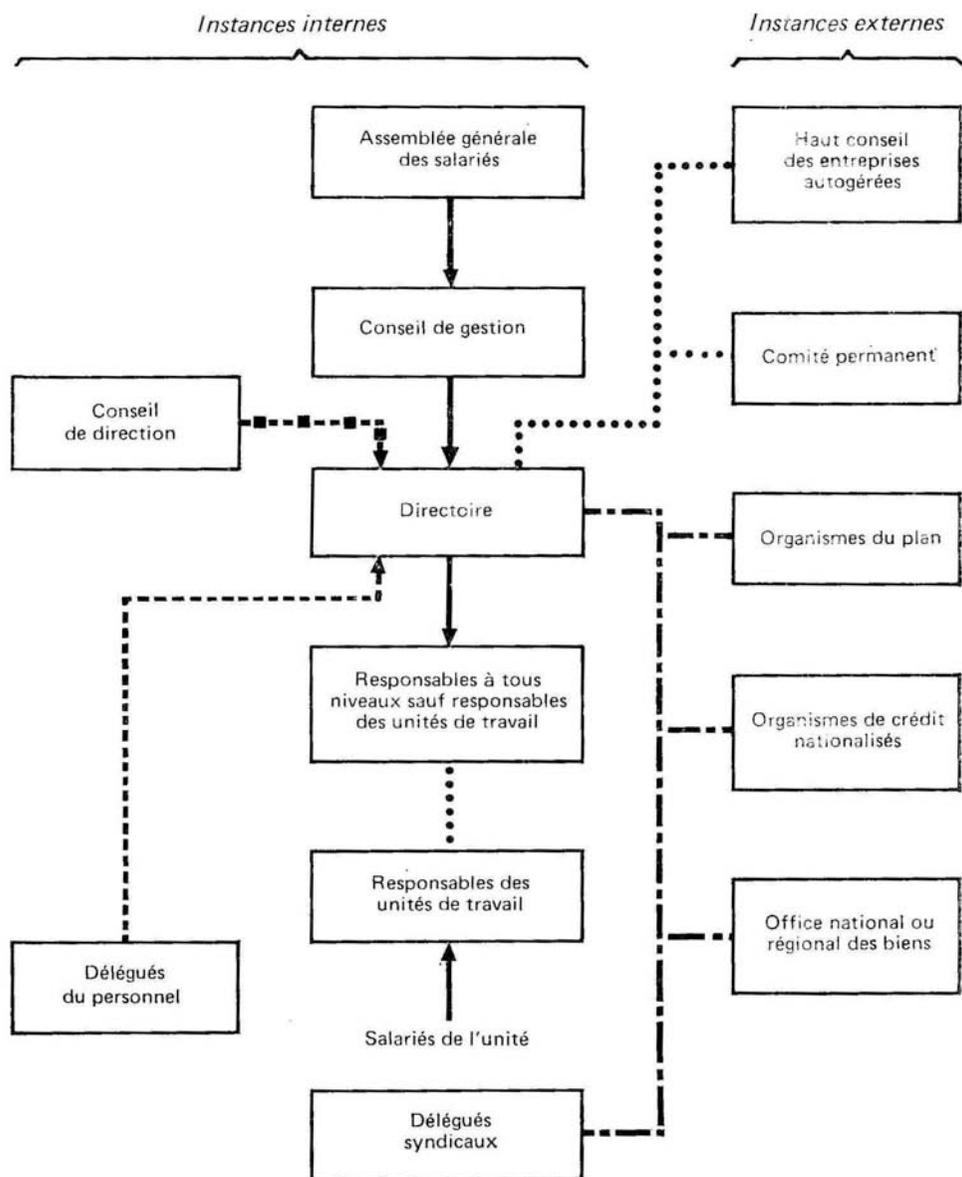
BRAULT définit ensuite le « champ » de l'autogestion dans l'entreprise :

« Il doit être proclamé que l'autogestion se place sur les trois plans de décisions. Que le premier — celui des décisions de pilotage — est celui qui répond le mieux aux préoccupations de la personne, que le second — celui des décisions d'application — est peut-être le plus intéressant parce qu'à la fois collectif et concret, mais que le troisième — celui des décisions d'orientation — est le **décisif** (*) car sans lui les deux autres tourneraient rapidement en duperies. L'autogestion doit conduire à la délégation maximum des décisions de pilotage et englober leur contrôle ; elle doit intégrer **sans restrictions** (*), les décisions d'application et les décisions d'orientation ».

Il est clair, dans l'esprit de l'auteur, que seules les décisions d'orientation posent un véritable problème. Concrètement, il devrait être résolu par l'adoption d'un plan d'action annuel de l'entreprise (nous examinerons plus loin par quelles instances). Si l'on sait que sur les 9 500 000 salariés des entreprises privées occupant plus de dix personnes, 4 millions travaillent dans des entreprises qui ne font aucune prévision (elles « pilotent à vue »), l'autogestion, par ce biais, apparaît comme un facteur d'organisation et de stabilisation.

(*) Souligné par nous.

Pour BRAULT le schéma de fonctionnement de l'entreprise autogérée pourrait être le suivant :



— Relations de désignation

..... Relations de contrôle

- · - · - Relations de consultation

- - - - Relations de défense

- - - - Relations de négociation

Eclairons ce schéma par quelques commentaires :

1) L'assemblée générale des salariés

C'est elle qui est souveraine :

- sur les grands problèmes d'évolution de l'entreprise,
- sur la désignation du conseil de gestion.

2) Le conseil de gestion

C'est une délégation de l'assemblée générale et il est élu par cette dernière. Son rôle serait :

- de décider des méthodes et des formes de l'autogestion ainsi que de la planification interne ;
- d'officialiser les comptes ;
- de nommer le directoire.

3) Le directoire

Il constitue l'exécutif de l'entreprise. Il doit présenter des plans alternatifs internes, devant le conseil de gestion. Avant toute décision d'application, il doit consulter le conseil de direction (formé par tous les responsables élus de l'entreprise).

4) **Un ensemble de responsables** du fonctionnement de l'entreprise à tous niveaux et en tous domaines, relevant du directoire et désignés par lui, sauf pour les responsables d'unités de travail, élus directement par les salariés de l'unité.

5) Le comité permanent

Il serait constitué par des représentants des collectivités locales, des différentes catégories de clients dans l'entreprise, des consommateurs, du Plan, des organisations syndicales. Les membres seraient tous désignés par leur organisme respectif. Son rôle serait le suivant :

- contrôle de la réalisation des programmes ;
- contrôle du respect du plan ;
- contrôle des mécanismes de gestion ;
- contrôle du comportement des responsables de l'entreprise.

Pour la description détaillée des autres postes du schéma, nous renvoyons le lecteur intéressé au livre de J. BRAULT [2].

Notre sentiment est que l'analyse précédente résulte de la volonté de vouloir séparer le plus complètement possible les trois fonctions suivantes : **pouvoir, autorité, contrôle.**

Dans le schéma de J. BRAULT, le pouvoir (réel) appartient uniquement à l'assemblée générale des salariés. La fonction d'autorité est disjointe de la précédente (conseil de gestion, directoire, etc.) et n'a pas le « pouvoir » habituel des conseils d'administration. Mais il est probable que la tendance « naturelle » de la fonction d'autorité est d'essayer de se transformer en organe de pouvoir ; c'est le rôle du « contrôle » de l'en empêcher. La bonne marche de l'entre-

prise autogérée réside dans l'équilibre et dans la séparation de ces trois fonctions.

D. CHAUVEY et J. BRAULT ont tenté une description du fonctionnement concret de l'entreprise autogérée, ils n'ont pas (ou peu) abordé le problème de l'efficacité globale du système autogestionnaire, ce sera l'objet de la partie suivante.

V. RATIONALITE ECONOMIQUE ET AUTOGESTION

Depuis déjà de nombreuses années, une génération d'économistes s'est attachée à analyser les fonctionnements de l'économie de marché et des économies planifiées à travers des « modèles » où il s'agit d'approcher la réalité en faisant un certain nombre d'hypothèses tant au niveau du comportement des agents économiques qu'au niveau de sa structure même. Ces modèles (ou plutôt les conclusions qui découlent de ces modèles) ne valent que par la croyance et/ou la méfiance que l'on attache à la « robustesse » des hypothèses et au réalisme de la structure du modèle. S'il est certain qu'une discussion sur le bien fondé de ces approches dépasserait le cadre de notre étude, encore faut-il reconnaître que ces économistes sont reconnus comme tels par la communauté internationale (ARROW et KANTOROVITCH ont même reçu le prix Nobel) et que les concepts utilisés (optimum, équilibre, etc.) font partie du « discours » économique (que ce soit dans la louange ou dans la critique).

Bien naturellement, la « vague » (et non la vogue) autogestionnaire a fini par déposer ses embruns sur les côtes, que nous reconnaissons volontiers très arides, de l'économie théorique formalisée. Notre propos est de présenter les travaux de quelques précurseurs en la matière, de discuter certaines de leurs hypothèses, de montrer que leurs préoccupations rejoignent celles des « classiques » de l'autogestion et enfin d'analyser quelques-unes de leurs conclusions.

La contribution la plus importante [14] est parue en 1970, elle est l'œuvre du professeur J. VANEK, Américain d'origine tchécoslovaque et passionné par l'expérience yougoslave, d'autres ont suivi tels J.E. MEADE en 1972 [9], 1974 [10] et plus récemment J. DRÈZE en 1975 [7].

Le système économique dont ils tentent de cerner la **rationalité** semble se rapprocher du système yougoslave immédiatement après les réformes de 1965 et englober ce que l'on a l'habitude de désigner par « phase de transition » vers une économie autogérée ; or, l'on sait qu'en matière d'autogestion le mouvement est tout.

L'économie autogérée qu'ils étudient peut se résumer par cinq caractéristiques et un principe de comportement.

V.1. Les caractéristiques du modèle

V.1.1. — Le management de l'entreprise est basé sur une règle démocratique de gestion : chaque membre de l'entreprise a une voix et chaque voix a le même poids. L'activité managériale est la combinaison de décisions directes (c'est-à-dire prises par la majorité des membres de l'entreprise) et de décisions indirectes prises par des instances élues par tous les membres.

V.1.2. — Le revenu de l'entreprise, c'est-à-dire la valeur des ventes diminuée des coûts, est partagé entre les membres de l'entreprise. Ce « partage » ne se faisant pas obligatoirement de manière égale et l'on verra plus loin que J.H. DRÈZE fait l'hypothèse que le partage du revenu peut tenir compte de la qualification, du type de travail, de la qualité de celui-ci, etc.

V.1.3. — Il existe un marché (pour tous les biens) où les agents (firmes, ménages, gouvernement...) agissent librement en fonction de ce qui leur paraît le plus avantageux pour eux. Cette hypothèse de fiabilité du marché implique que le gouvernement ne peut ni augmenter **autoritairement** le prix d'un bien, ni ordonner à une entreprise de réduire sa production. Si le gouvernement désire cependant intervenir, le modèle lui « autorise » la taxation et/ou la subvention.

V.1.4. — Les actifs de l'entreprise **sont loués** par celle-ci à des organismes adéquats (qui peuvent être éventuellement des propriétaires privés). Cette hypothèse fondamentale du modèle signifie que les membres d'une entreprise jouissent collectivement de l'usage de ces actifs **mais ne les possèdent pas** et qu'inversement les « propriétaires » de ces actifs perçoivent un loyer mais ne peuvent intervenir dans la gestion réelle de ces actifs. On pourrait également dire que si le capitalisme se définit en théorie comme étant le capital louant la force de travail, alors le **modèle d'autogestion** présenté ici **se définit comme étant la force de travail louant le capital**.

Cette idée est d'ailleurs reprise par des économistes français, tels que J. BRAULT [2] qui affirme :

« L'autogestion est une notion vraiment neuve, en ce sens qu'elle implique le rejet de la règle qui veut lier le pouvoir à la détention de la propriété, même si celle-ci devient collective. »

L'autogestion, c'est en fait l'inverse () du capitalisme : le subordonné actuel — le travail — prend le pouvoir et l'autorité actuelle — la propriété — devient le subordonné » ;*

et plus loin :

« Il faut intégralement séparer la propriété de l'exploitation et ne concevoir qu'une gestion passive et non active de cette propriété (), c'est-à-dire une simple administration, exclusive de toute recherche de profit ».*

(*) Souligné par nous.

Il faut encore noter qu'une des conséquences de cette hypothèse ou des propositions de J. BRAULT est qu'une entreprise autogérée de cette manière ne peut s'approprier des biens même provenant de l'accumulation de ses propres profits, une telle entreprise ne peut présenter un bilan comportant des immobilisations à l'actif et des capitaux propres et des réserves au passif. **En particulier, tout autofinancement est exclu**, cette dernière conséquence est d'une importance extrême lorsque l'on connaît la signification de l'autofinancement pour un chef d'entreprise capitaliste (couverture des risques, « pouvoir » vis-à-vis des banques, etc.).

V.1.5. — La dernière caractéristique du modèle de J. VANEK est plus classique, elle concerne la mobilité et la liberté de l'emploi : il est admis que chaque travailleur est libre de choisir et/ou de changer d'emploi, tandis que chaque firme est libre d'engager ou non un nouvel employé.

V.2. Principe de comportement

Dans le capitalisme de marché, on considère que le « moteur » de l'économie, que la motivation d'une entreprise à produire est la maximisation de son profit. Dans une économie autogérée possédant les cinq caractéristiques que nous avons décrites précédemment, il faut également définir un critère de gestion, un principe de comportement. Le plus « naturel » semble être le suivant : toute entreprise autogérée cherche à maximiser son revenu (net) par travailleur.

Ce principe, qui est une conséquence logique de la deuxième caractéristique du modèle, est différent du critère de maximisation du profit dans une économie de capitalisme de marché. En effet, dans ce dernier cas, le profit représente (en première approximation) le produit des ventes diminué des coûts et des **salaires**, les salaires apparaissent ainsi comme une donnée **fixe** et quasiment externe à l'entreprise. Dans le cas de l'entreprise autogérée, le salaire apparaît au contraire comme le produit des ventes (moins les coûts), divisé par le nombre de travailleurs employés dans l'entreprise.

En termes marginalistes, ce principe de gestion pour une entreprise autogérée peut s'énoncer ainsi : une entreprise engage un travailleur supplémentaire si l'accroissement du revenu (net) de cette entreprise dû à ce travailleur supplémentaire est supérieur au revenu d'un travailleur déjà employé (dans le cas contraire, l'entreprise réduit ses effectifs).

Cette nécessité d'un nouveau critère de gestion a été effectivement ressentie par la plupart des personnes qui se sont intéressées à l'autogestion (par exemple, J.P. CHEVENEMENT [5], p. 182), mais c'est probablement J. VANEK qui a le plus « rationalisé » la logique de l'entreprise autogérée (quand subsiste le marché).

V.3. L'équilibre à court terme

Il n'est pas question de présenter ici l'ensemble des résultats obtenus grâce au modèle de J. VANEK, cela nécessiterait des développements très longs et l'uti-

lisation d'un appareil mathématique qui dépasseraient largement le cadre de notre étude.

Examinons simplement quelques aspects de l'équilibre à court terme de l'entreprise.

Considérons une entreprise qui ne produit qu'un seul bien et **supposons que le prix de ce bien augmente** si l'on admet que son capital reste fixe (équilibre de court terme), on obtient deux conclusions différentes suivant que l'entreprise se trouve dans un système de capitalisme de marché ou dans un système autogéré ;

— Dans le premier cas, la tendance naturelle de l'entreprise va être d'embaucher des travailleurs afin de produire plus et d'augmenter ainsi son profit.

— Dans le deuxième cas, c'est exactement le contraire qui risque d'arriver, c'est-à-dire que l'entreprise va licencier un certain nombre de travailleurs afin que le revenu (net) par tête, pour les travailleurs restants, soit supérieur à ce qu'il était auparavant. Cela suppose, comme le souligne J. VANEK, que le principe « d'entrée libre » des entreprises sur le marché soit institutionnalisé, c'est-à-dire dans ce cas précis que les ouvriers licenciés (ou d'autres) aient la possibilité de créer une ou plusieurs nouvelles entreprises. Ce mécanisme est comparable comme le note encore J. VANEK, à ce qui existe dans la société des abeilles : quand une ruche produit beaucoup de miel, un essaim s'en va pour créer une nouvelle ruche. Cette analyse implique en particulier que :

— la taille des entreprises est plus petite que dans un système capitaliste ;

— le nombre des entreprises est plus grand ;

— la structure de l'économie autogérée est plus « compétitive » (lorsque l'on a admis que l'entrée libre des entreprises est « bien » institutionnalisée).

Notons enfin que ce système (théorique) peut fonctionner sans planification. J. VANEK consacre de longs développements à ce sujet pour conclure qu'un plan indicatif serait sans doute un facteur d'amélioration générale.

V.4. L'équilibre général

L'objet de ce paragraphe est de présenter les principales propriétés de l'équilibre de long terme d'une économie autogérée (définie en V.1., V.2. et V.3.) et plus précisément de comparer ses propriétés d'optimalité avec celles d'une économie capitaliste de marché.

Cette étude présentée pour la première fois en 1975 est l'œuvre de J.H. DRÈZE [7], professeur d'économie politique théorique à l'université catholique de Louvain.

Le système économique considéré par J.H. DRÈZE présente les mêmes caractéristiques que celui de J. VANEK (cf. V.2.) avec évidemment des précisions

supplémentaires en particulier au niveau de la sphère de production où il distingue :

— la technologie « accessible par tous », c'est-à-dire la technologie disponible lorsque l'on n'utilise aucun des actifs existants dans l'économie ;

— la technologie « possible », qui est celle que l'on peut mettre en œuvre lorsqu'on utilise un ou plusieurs des actifs existants.

Une entreprise est alors une association d'individus qui mettent en œuvre une combinaison quelconque des deux technologies.

Pour étudier le cas de la gestion autogestionnaire, J.H. DRÈZE considère (comme J. VANEK) qu'il y a un marché pour tous les biens, que le critère de comportement au niveau de l'entreprise est la maximisation du revenu (net) par travailleur. Plus précisément ce dernier est élargi en considérant que :

— il existe plusieurs types de travail ;

— chaque individu peut fournir un type de travail dans une firme et un autre type dans une autre firme ; cela signifie que chacun peut diversifier son travail (mi-temps par exemple, etc.) ;

— chaque type de travail est réductible, par un jeu de coefficients, à un type de travail de référence, que l'on désignera par travail simple (le jeu des coefficients pouvant être différent d'une entreprise à l'autre).

De manière naturelle, on peut alors définir le revenu (net) par unité de travail simple (c'est précisément cela que l'entreprise cherche à maximiser), chaque membre de l'entreprise recevant alors une rémunération proportionnelle à la quantité de travail (simple) qu'il a fournie.

Un équilibre pour une économie autogérée de marché (nous dirons désormais : équilibre d'autogestion) est alors un système (w, p, r, A, Z) où :

— w est une allocation des ressources ;

— p un système de prix pour les biens physiques ;

— r un système de loyers pour les actifs ;

— A un tableau de réduction de tous les types de travail en travail simple ;

— Z une distribution des quantités de travail de chaque type.

Ce système étant tel que :

— il maximise la satisfaction de chaque individu (en tant que consommateur) ;

— il maximise, pour chaque entreprise, le revenu (net) par unité de travail simple.

J.H. DRÈZE établit alors les résultats suivants :

(1) : tout équilibre d'autogestion est un optimum (au sens de PARETO) ;

(2) : l'ensemble des allocations qui peuvent être soutenues par un équilibre de marché capitaliste sont les mêmes que celles pouvant être soutenues par un équilibre d'autogestion.

Ces résultats, dont il ne faut pas exagérer la signification, compte tenu du haut niveau théorique de la démarche, montrent cependant que les critiques quant à « l'efficacité » du système autogestionnaire ne sont pas théoriquement fondées (c'est le sens du résultat (1)) et que l'apologie de « l'efficacité » économique du système capitaliste de marché (vis-à-vis du système autogestionnaire) basée sur l'analyse de l'équilibre général n'est pas non plus théoriquement fondée (c'est le sens du résultat) (2).

Au vu de ces résultats, il apparaît aussi que la comparaison **théorique** des deux systèmes doit se faire dans les situations de « déséquilibre », dans les « coûts sociaux » des diverses opérations, dans les problèmes de « qualité » de la production, etc.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Y. BOURDET. **Pour l'autogestion**. Paris, Editions Anthropos, 1974.
- [2] J. BRAULT. **Droits des salariés et autogestion**. Paris, Tema Action, 1975.
- [3] Les cahiers du CERES, n° 11, janvier 1972.
- [4] D. CHAUVEY. **Autogestion**. Paris, Editions du Seuil, 1970.
- [5] J.P. CHEVENEMENT. **Le vieux, la crise, le neuf**. Paris, Editions Flammarion, 1975.
- [6] A. DETRAZ, F. KRUMNOW, E. MAIRE. La C.F.D.T. : **La C.F.D.T. et l'autogestion**. Paris, Editions Cerf, 1973.
- [7] J.H. DRÈZE. **Théorie pure des économies**. Communication au séminaire d'économétrie de MM. ROY et MALINVAUD (séance du 10 mars 1975), Paris.
- [8] A. GUILLERM, Y. BOURDET. **Clefs pour l'autogestion**. Paris, Editions Seghers, 1975.
- [9] J.E. MEADE. « The theory of labour-managed firms and of profit sharing ». **The Economic Journal**, vol. 82, n° 325, 1972.
- [10] J.E. MEADE. « Labour managed firms in conditions of imperfect competition ». **The Economic Journal**, vol. 84, n° 336, 1974.
- [11] C. TEIGER, A. LAVILLE et J. DURAFFOURG. « Nature du travail des O.S. : une recherche dans l'industrie électronique ». **L'orientation scolaire et professionnelle**, n° 1, 1974.
- [12] P.S. **Changer la vie**. Programme de Gouvernement. Paris, Editions Flammarion, 1972.
- [13] P.S.U. **Contrôler aujourd'hui pour décider demain**. Paris, Editions Tema, 1972.
- [14] J. VANEK. **The general theory of labour - managed market economies**. Cornell University Press, 1970.

Ergonomie et conditions de travail

Antoine LAVILLE
Maître assistant
au Conservatoire national
des Arts et Métiers (CNAM)

Le terme de « conditions de travail » recouvre des réalités très différentes suivant les auteurs. Pour certains, il s'agit là des conditions d'exécution du travail, sur les lieux de travail même : éléments matériels du poste, environnement physique, cadence, durée et horaires de travail ; pour d'autres, il s'y ajoute le contenu du travail, les relations sociales sur les lieux de travail et les caractéristiques de l'organisation générale de l'entreprise, pour d'autres enfin, les conditions de travail recouvrent aussi les problèmes de rémunération, de sécurité d'emploi, de qualification, les conditions de vie extra-professionnelle (logement, transport, loisirs) et tout ce qui est lié au statut de salarié.

Pour préciser les éléments de réponse que peut apporter l'ergonomie aux changements des conditions de travail, il faut délimiter le champ de cette discipline et définir la nature de l'apport scientifique à un problème socio-politique.

L'ERGONOMIE ET SES LIMITES

Depuis longtemps les connaissances sur l'homme, surtout empiriques, ont été utilisées pour la conception des moyens de travail. Cependant, ce n'est que pendant la deuxième guerre mondiale que s'est posé le problème de rassembler les données scientifiques existantes en un corps de connaissances applicables. En 1946, le nom d'ergonomie était donné par un Anglais, MURREL, à cet ensemble et identifiait ainsi cette discipline.

L'ergonomie a été à ses débuts influencée par son origine anglo-saxonne et en particulier par le courant « human factor engineering » des Etats-Unis. Cependant, un courant assez ancien en Europe occidentale marque son orientation en France : si on tente de retrouver les professions qui se sont intéressées à l'homme au travail jusqu'au début du XX^e siècle, on peut en cerner trois : les scientifiques et en particulier les physiologistes et les physiciens, les médecins et les ingénieurs. Ainsi, aux responsables des problèmes de production qui étaient tentés de définir des critères de rendement optimum de la machine humaine, s'opposaient les hygiénistes industriels qui étudiaient les effets des conditions de travail sur les travailleurs : le critère santé pouvait être ainsi pris en compte.

De nombreuses définitions de l'ergonomie ont été proposées ; l'accord existe cependant sur le fait que l'ergonomie est une technologie pour la conception des moyens matériels et des méthodes de travail. Elle s'appuie sur les sciences humaines essentiellement, la physiologie et la psychologie.

N.D.L.R. — L'auteur vient de publier dans la collection « Que sais-je ? » un ouvrage particulièrement accessible à tous les publics : Antoine LAVILLE, « L'ergonomie ». Que sais-je, P.U.F., 1976.

En tant que discipline scientifique, elle a comme objet de recherche le mode de fonctionnement de l'homme en activité et ses échanges régulateurs avec l'environnement : mécanismes de l'activité physique, régulation de l'organisme au cours du travail à la chaleur ou au froid, effets des bruits, des vibrations sur les fonctions psychophysiologiques, mécanismes de l'activité mentale, modalités de prise et traitement de l'information, mécanismes de l'apprentissage d'activités...

En tant que technologie, elle tire de ces connaissances sur l'homme en activité, des données et des règles utilisables à la conception des moyens de travail : les résultats des recherches sur la psycho-physiologie de l'audition et de la vision permettent de définir les limites tolérables pour l'oreille, les caractéristiques des milieux sonores et lumineux pour tel ou tel type d'activité, les caractéristiques des informations sonores et lumineuses nécessaires à l'exécution des tâches ; ils orientent les modalités d'application de technologies telles que l'acoustique, l'éclairagisme... Les résultats des recherches anthropométriques et biomécaniques sont transposés en méthodes et données pour la conception dimensionnelle des postes, outils, locaux de travail. L'ergonomie devient ainsi un corps de connaissances et une méthodologie nécessaire au métier de l'ingénieur, du technicien chargé de l'organisation et de la réalisation des moyens de travail. Son apport est indispensable pour adapter ceux-ci au mode de fonctionnement de l'homme, pour tenter d'atténuer les effets qui naissent des écarts entre un système matériel de production, soumis aux lois essentiellement physiques des matériaux et un système vivant soumis aux lois de la biologie.

L'ergonomie a un double versant : l'étude de l'homme en activité dans un milieu de travail suscite des recherches sur son mode de fonctionnement ; ces recherches aboutissent à l'établissement de données et de règles applicables à la conception ou à la correction des éléments matériels du travail, du cadre temporel de l'activité du travailleur et de sa formation. Elle se distingue, dans sa partie appliquée, de l'organisation du travail qui prend en compte l'ensemble des problèmes humains, techniques et économiques. Elle se distingue de la médecine du travail qui a comme rôle principal la détection des effets des mauvaises conditions de travail ; mais elle constitue un domaine de connaissance utile pour l'organisateur du travail lorsqu'il doit mettre en place un système qui comporte des moyens matériels de production et des hommes. Pour la médecine du travail, elle permet d'accroître son champ d'activité en remontant aux causes des effets constatés ; elle lui donne les moyens d'élaborer une prévention plus élargie et efficace de ces effets.

Le champ d'action principal de l'ergonomie porte sur les éléments matériels et temporels du travail. Il peut s'étendre aux problèmes de formation professionnelle — car les connaissances sur l'apprentissage d'une tâche sont en lien étroit avec les caractéristiques de celles-ci — et aux problèmes psychologiques (1) ; les relations dans l'entreprise ne sont pas sans lien avec les conditions d'exécution du travail. On peut cependant penser qu'une discipline qui élargit

(1) P. CAZAMIAN : Les facteurs sociaux en ergonomie, *Ergonomics*, V, 13, 1970.

son champ de recherche et d'action n'est plus reconnaissable et perd progressivement son identité. La multidisciplinarité a comme intérêt de cerner les différents aspects d'une situation complexe comme l'est la situation du travail, mais chaque science a ses méthodes propres qui participent d'ailleurs à leur définition. L'emploi de méthodes trop éloignées d'un point de vue scientifique a comme risque de confondre les problèmes ou de les mettre tous sur un même plan.

La physiologie et la psychologie du travail peuvent être d'un apport certain à l'explication de phénomènes sociaux et économiques. Ainsi des études en cours font apparaître l'importance des conditions de travail sous l'angle ergonomique dans l'interprétation de phénomènes tels que le chômage et la mobilité de l'emploi. Comme le montre J. MARCELLIN (2), la population de chômeurs en période normale d'emploi se distingue de la population au travail par un état physique plus défavorable.

Mais ces problèmes concernent aussi la sociologie et l'économie qui les abordent avec leur méthode propre. L'ergonomie apporte des notions à prendre en compte dans l'approche de ces problèmes (notion d'évolution différentielle, avec l'âge, des fonctions psychophysiologiques des travailleurs, influence des conditions de travail sur cette évolution), elle ne peut appréhender ces problèmes avec ses méthodes spécifiques.

L'ergonomie couvre donc un champ de recherche identifiable : le fonctionnement physiologique et psychologique de l'homme en activité.

Dans ce cadre, elle est pluridisciplinaire. L'ergonomie transforme ces connaissances en règles et données applicables à la correction et à la conception des moyens matériels et du cadre temporel de travail dans le but de les adapter à la population active et au mode de fonctionnement de l'homme. Elle est donc moyen d'action sur une partie des conditions de travail. Elle rassemble des connaissances utiles à d'autres disciplines scientifiques qui traitent des problèmes du travail et à d'autres technologies dans leur application aux conditions de travail.

LES RECHERCHES EN ERGONOMIE

Les recherches sur l'homme au travail, dans le domaine de l'ergonomie, se sont développées essentiellement dans deux directions : l'une qui étudie l'homme comme transformateur d'énergie (la physiologie du travail est particulièrement concernée), l'autre qui étudie l'homme comme système de traitement d'informations (neurophysiologie et psychologie expérimentale) (3). Ces deux courants

(2) J. MARCELLIN : **Etablissement de recommandations concernant la conception et l'aménagement de postes de travail destinés à des opérateurs atteints de troubles ostéo-articulaires.** Rapport n° 44, Laboratoire de Physiologie du travail du C.N.A.M., Ed. 1974.

(3) A. WISNER : **Contenu des tâches et charge de travail,** Rapport n° 41, Laboratoire du travail du C.N.A.M.

de recherches vont être cependant influencés et complétés par l'évolution des problèmes techniques, économiques et sociaux : « la concurrence internationale demande une production élevée en quantité et en qualité (mouvement dit de productivité au cours des années 50) ; la complexité et le coût des installations industrielles, la brièveté de leur période d'investissement exigent que l'usine et ses dispositifs de production soient d'emblée satisfaisants (développement du « production engineering » au cours des années 60) : l'élévation du niveau d'instruction des travailleurs et de leur condition générale de vie demandent que leurs conditions de travail soient en rapport avec la nouvelle réalité sociale (naissance de la sociotechnique et début de ses applications au cours des années 70) » (4).

Les recherches qui portent sur l'homme au travail sont ainsi fortement influencées par l'importance accordée aux différents obstacles que rencontre l'évolution d'une société donnée.

Ceux-ci définissent les secteurs de recherche qui seront privilégiés et on sait l'effet déterminant sur les progrès scientifiques des moyens humains et économiques mis en œuvre.

Dans le champ spécifique de l'ergonomie, les connaissances sur le sommeil normal et pathologique se sont développées grâce en partie aux progrès techniques (moyens d'enregistrement des phénomènes électrophysiologiques) mais le nombre important de travailleurs concernés par le travail de nuit ou le travail en équipes alternantes, a stimulé des recherches concernant les perturbations du sommeil provoquées par ce mode d'organisation des horaires de travail. Les objectifs étaient essentiellement de déterminer des horaires les plus tolérables pour le travailleur. En fait, les résultats montrèrent les effets très graves des inversions du rythme veille-sommeil, surtout dans les conditions de vie actuelle, qui conduisaient à la suppression de ce type d'horaires. Cependant, ils ont permis de définir quelques moyens pour atténuer ces effets : restriction de la période active soumise à ce type d'horaires, âge limite à respecter, surveillance médicale renforcée, conditions matérielles de repos et d'alimentation tant pour les lieux de travail que pour le logement. Cependant, les pressions, non plus seulement techniques, mais économiques entraînent une augmentation du nombre de travailleurs subissant ces horaires. Par contre, les pressions sociales (vieillesse de la population active, revendications syndicales...) commencent à provoquer dans quelques cas, rares encore, des recherches techniques pour concevoir des moyens de production en discontinu dans les secteurs industriels où le processus continu était considéré comme une obligation technologique ou des choix d'automatisation pour diminuer les équipes de nuit.

Ainsi, dans ce cas, les recherches sur les effets de ce type de condition de travail, sur les travailleurs, aboutissent à une remise en cause des données techno-

(4) Cf. note (3).

logiques et par voie de retour, à des recherches dans le domaine de la technique industrielle. L'évolution de l'environnement dans lequel l'homme est placé provoque des situations nouvelles qui renvoient à des recherches spécifiques. Les pressions sociales, techniques et économiques accentuent le choix des recherches à développer, mais ces recherches ne se développent qu'à partir des connaissances scientifiques déjà établies.

Cependant, l'orientation de ces recherches n'est pas seulement déterminée par leur thème ou leur objet, leur finalité influence les méthodes et donc les résultats, comme le montre l'exemple suivant :

L'organisation taylorienne du travail s'est bâtie sur une conception de l'homme très simpliste : l'activité physique est séparée de l'activité mentale, on aboutit alors à la division du travail (tâche de conception et tâche d'exécution) ; il est supposé l'existence d'un homme moyen stable dans le temps qui permet alors d'appliquer un principe d'interchangeabilité des opérateurs et la détermination d'un « one best way » dans les modes opératoires. Cette conception est liée en partie à l'état des connaissances au début de ce siècle : mais elle oriente alors les courants de recherche dans le domaine de l'homme au travail qui vont ainsi justifier cette conception et favoriser le développement de ce type d'organisation : psychologie différentielle qui donne des outils de sélection aux services d'embauche, physiologie du travail musculaire qui définit les rendements de la machine humaine. Puis, devant les limites de ce système d'organisation et de son efficacité quant aux critères de production, se développe un premier courant de recherches en psychologie sociale qui aboutit, dans les entreprises, aux techniques de relations humaines. L'homme n'est plus seulement une machine mais aussi un être sociable.

Enfin, récemment, devant de nouvelles limites à l'application de ces deux courants, apparaît un nouveau champ de recherche qui tente de définir une hiérarchie des besoins de l'homme au travail et ses motivations : l'homme au travail commence donc à être étudié comme un « animal » non plus seulement transformateur d'énergie mais aussi sociable et orienté, c'est-à-dire ayant des besoins et des objectifs. Ce courant de recherche, qui ne fait pas partie de l'ergonomie, aboutit à de nouvelles formes d'organisation du travail — enrichissement des tâches, équipes semi-autonomes, etc. — et modifie alors les conditions de travail. Cependant, ces recherches ont comme finalité première de définir les conditions dans lesquelles l'homme au travail a la plus grande production, la plus grande efficacité.

Sans nier l'importance qu'il faut accorder aux études et réalisations qui tendent à améliorer le contenu du travail pour celui qui l'exerce et sans imposer une hiérarchie des problèmes posés par les différents modes d'organisation du travail, l'ergonomie rappelle que l'homme au travail a un corps : ainsi des recherches (5) montrent que le travailleur ressent comme effet immédiat des condi-

(5) A. LAVILLE, E. RICHARD, A. WISNER : *Conditions de travail dans la construction électronique*, Rapport n° 8, B.R.A.E.C. éd., 1967.

tions de travail ce que son organisme subit : la fatigue musculaire, qu'elle soit due au transport, à la manutention de lourdes charges, à la répétitivité de gestes presque identiques obligeant l'activité des mêmes muscles pendant plusieurs heures, plusieurs jours, plusieurs semaines, mois et années consécutives ou au maintien pendant ce même temps de positions déséquilibrées qui provoqueront des douleurs dans les épaules, dans le dos, dans les jambes, à la nuque, etc. La fatigue nerveuse, qu'elle soit due à une attention continue, à un nombre d'informations à décoder, à traiter, très élevé, dans des contraintes de temps très étroites, à des décisions même simples à prendre très fréquentes (tâches de contrôle, de renseignements téléphoniques, de montage d'appareils électroménagers, de confection de vêtements...), qu'elle soit due à des cadences élevées (travaux à la chaîne, sur poste individuel, avec salaire au rendement ou production imposée), qu'elle soit due à des environnements très sévères (bruits, vibrations, chaleur), ou à des horaires de travail incompatibles avec le rythme nyctéméral (travail posté, à horaires irréguliers comme les conducteurs de trains, les chauffeurs routiers, les pilotes de lignes commerciales).

L'ergonomie montre que, face à une conception très mécaniste et uniforme du fonctionnement de l'homme issue en particulier, dans le domaine du travail, de modèles tayloriens, l'organisme vivant suit des lois d'une autre nature.

Il n'y a pas dissociation entre activité mentale et activité physique ou gestuelle, mais la première détermine la seconde, et même dans les tâches dites répétitives, le travail ne se présente jamais de manière strictement identique, il oblige à une adaptation incessante de l'opérateur à des micro-changements du travail à exécuter, donc une activité perceptive et mentale.

Il n'y a pas individualité et indépendance des divers éléments d'une activité, d'un geste ; aussi la standardisation d'opérations unitaires, interchangeable d'une tâche à l'autre est en contradiction avec un fonctionnement intégré de l'organisme vivant.

Il n'y a pas stabilité de l'activité de l'homme, ni existence d'un opérateur moyen, sans déficience, invariable dans le temps et représentatif de la population active ; la variabilité intra et interindividuelle est la règle.

Une conception aussi sommaire et inexacte du fonctionnement de l'homme aboutit à sous-estimer la charge de travail (la durée d'une activité physique ne rend compte ni de l'activité mentale, non observable, qui la détermine, ni de l'intensité des activités musculaires qui la supportent). Les notions de moyenne (temps moyen, opérateur moyen) et de stabilité temporelle pénalisent toute une part de la population engagée dans ces types de tâches.

On peut alors montrer les effets très sélectionnistes d'une telle conception appliquée encore actuellement : ainsi dans une étude d'une usine de confection (6), on a constaté qu'un même recrutement local de main-d'œuvre fémi-

(6) A. LAVILLE, C. TEIGER, J. DURAFFOURG, M. RAQUILLET : *Tâches répétitives sous contraintes de temps et charges de travail*. Rapport n° 39, Laboratoire de physiologie du travail, C.N.A.M., 1973.

nine ne se retrouvait pas à l'analyse de la population au travail dans les différents ateliers : dans l'un, les caractéristiques dimensionnelles du poste liées aux exigences du travail (rapidité, précision) ne permettaient le maintien au poste que d'une population de taille moyenne et très jeune (âge moyen : 20 ans) alors que dans l'autre, les exigences moins fortes de précision et les dimensions du poste toléraient le maintien au travail d'une population d'âge plus élevé (âge moyen : 30 ans) et de taille plus variable (grande, moyenne, petite).

En ergonomie, la physiologie du travail musculaire a été rapidement insuffisante pour expliquer le mode de fonctionnement de l'homme au travail, la notion d'homme comme système de traitement d'information s'est imposée progressive-ment et a permis de développer la psychophysiologie du travail. Elle a abouti également à l'idée de système homme-machine en ergonomie : « un système homme-machine est un système dans lequel au moins une des composantes est un homme qui, de temps en temps, entre en interaction avec (ou intervient dans) les opérations des composants machine du système » (7). Cette idée fait apparaître que l'homme n'est pas un simple prolongement de la machine et inversement ; elle va appuyer tout un courant de recherche en psychologie et psychophysiologie du travail et permettre de développer une méthode : l'analyse du travail par laquelle l'activité de l'opérateur est étudiée en terme d'interactions avec la machine qu'il conduit. Le système homme-machine est cependant trop restrictif. On peut lui substituer l'idée du système homme-tâche qui intègre alors tous les éléments matériels du poste de travail, mais aussi l'environnement physique ; en fait, ce modèle peut être appliqué à l'ensemble des facteurs qui déterminent l'activité de l'homme au travail.

Mais les problèmes de finalité se posent quant à son application aux conditions de travail et renvoient alors à la recherche elle-même.

On constate en effet que son utilisation se fait essentiellement dans le but de trouver les moyens d'une optimisation du fonctionnement de ce système. Et comme l'écrit A. WISNER (8) : « la nature des composants du système homme-machine est tellement hétérogène que l'on ne peut vérifier les critères de bon fonctionnement ; la performance de la machine et la satisfaction de l'homme sont loin de converger toujours dans la réalité industrielle » et ceci conduit « à prendre comme critère d'optimisation du système des critères de performance et à considérer les critères humains comme des contraintes » (9). Les recherches mêmes sont influencées par la finalité de leurs applications. On retrouve ainsi tout un courant de recherches qui ne prend en compte que ce critère de performance de l'activité de l'homme et écarte la notion de « charge de travail » ou de « coût psychophysiologique » pour l'opérateur. Cette finalité est déterminée par les structures politiques de la société dans laquelle se développent les recher-

(7) CHAPANIS : *Man machine engineering*, Tavistock publ., 1965.

(8) A. WISNER : *Diagnostic en ergonomie ou le choix des modèles opérant en situation réelle de travail*, Rapport n° 28, Laboratoire de physiologie du travail du C.N.A.M., 1972.

(9) J. THEUREAU : *Méthodes et critères de l'aménagement ergonomique du travail industriel*, Rapport n° 46, Laboratoire de physiologie du travail du C.N.A.M., 1974.

ches, elles influencent leur thème et leur méthode. L'étude de l'optimisation du système homme-machine est faite à un moment donné de l'évolution technologique et pour une population active donnée. L'effet à long terme sur les travailleurs des situations de travail qui en découlent, n'est pas pris en compte. De même, les populations qui ne peuvent résister à ces conditions de travail ainsi définies ne sont pas considérées comme un des éléments du système homme-machine et ce critère d'optimisation restreint alors fortement le champ d'application des résultats.

Ce n'est que très récemment que des recherches épidémiologiques portant sur les effets de certaines conditions de travail sur la santé et le développement des personnes actives sont entreprises dans notre pays et ces recherches sont encore rares et très insuffisantes. Il est à noter en effet que les maladies professionnelles actuellement définies par la loi ne sont pas les seules conséquences des conditions de travail sur la santé des travailleurs. L'analyse des différences d'espérance de vie suivant les catégories de travailleurs, mais aussi les âges limites précoces qu'on constate dans certains secteurs industriels (25-30 ans dans la confection, 30-35 ans dans l'industrie de montage des appareils électroménagers) laissent penser que les conditions de travail ne sont pas sans influence sur la santé, même si cette causalité n'est pas unique. Et toutes les recherches actuelles sur le vieillissement montrent que ce phénomène est accéléré à l'âge adulte dans certaines circonstances, et que les conditions de travail y participent. Il s'agit alors de recherches qui prennent comme critères la santé et le développement des capacités de l'homme (10).

Ainsi le problème de la finalité de la recherche en ergonomie se trouve directement posé par les critères choisis qui en définissent les résultats : optimisation du système de production, charge de travail, sécurité, santé, développement du travailleur.

La recherche en ergonomie peut être caractérisée par le fait qu'elle est effectuée en vue d'applications à la conception des moyens de travail. Ces moyens sont un des éléments qui caractérisent une situation de travail, par nature même complexe. La recherche en laboratoire ne peut reproduire cette complexité ; la simulation d'une réalité industrielle ne peut être correctement réalisée dans ce cadre artificiel : la durée du travail industriel, le réseau de contraintes dans lequel le travailleur effectue sa tâche, les caractéristiques d'âge, d'état physique, de niveau de développement des connaissances de la population active ne peuvent être reproduites : on connaît les résultats de recherches expérimentales, en laboratoire, effectuées au cours d'épreuves de courte durée, sur une population d'étudiants en bonne santé et pour lesquels la non-réussite à la tâche expérimentale n'est pas sanctionnée aussi brutalement que dans le système industriel (perte d'emploi, accident...). Ainsi de nombreuses données sur les rendements du travail physique, les rythmes d'activité musculaire, les limites critiques de charge de travail physique établies dans ces conditions restent trop partielles lorsqu'il

(10) A. LAVILLE, C. TEIGER, A. WISNER : **Age et contraintes de travail**, N.E.B. éd., 1975.

s'agit de les utiliser pour la conception des moyens de travail ; la recherche en laboratoire est essentielle pour étudier une activité particulière, vérifier une hypothèse sur le fonctionnement d'un mécanisme physiologique ou psychologique, mettre au point des instruments de mesure, préciser la valeur de critères spécifiques de la charge de travail, etc. Du fait du champ étroit qu'elle maîtrise, les résultats qu'elle produit ne peuvent être transposés dans la réalité du travail qu'avec précaution, sous peine d'erreurs importantes.

La recherche sur le terrain se heurte à la complexité de la situation du travailleur et à la difficulté, sinon l'impossibilité, à maîtriser et contrôler l'ensemble des facteurs qui la déterminent. Il est donc nécessaire de multiplier les méthodes d'analyse et les mesures, tant de manière quantitative que qualitative : ainsi, une recherche portant sur les effets de certaines caractéristiques des conditions de travail sur le vieillissement des travailleurs peut avoir comme premier objectif appliqué, la mise en évidence de ces caractéristiques et l'évaluation de leur importance respective et comme second, la définition de règles utiles à la conception des moyens de travail pour éviter ce vieillissement prématuré ou accéléré des travailleurs. Les connaissances sur l'évolution « normale » avec l'âge des fonctions psychophysiologiques en formeront le support. Il s'agira ensuite de mesurer des écarts, sur des populations spécifiques soumises à certaines contraintes, de leur « vieillissement » par rapport à une normalité déjà très incertaine. Cette approche, logique ne pourra se faire qu'à condition de connaître les antécédents de cette population, en particulier les conditions de son développement physique et mental (scolarisation) : les mesures effectuées ensuite ne seront interprétables qu'en rapport avec les résultats d'une analyse précise des conditions dans lesquelles se trouve cette population : conditions de travail, mais aussi conditions de vie en général et par comparaison avec d'autres populations soumises à d'autres conditions de travail et de vie. Ainsi ce problème ne pourra être réellement maîtrisé que par des approches hétérogènes, faisant appel à des méthodes issues de sciences relativement diverses : sociologie, psychologie, physiologie et physiopathologie.

L'apprentissage, puis l'exécution d'un travail apportent une connaissance de ce travail à celui qui le fait. Cette connaissance est très étroite lorsqu'il s'agit d'une tâche expérimentale chez un sujet d'expérience. Cette connaissance est plus approfondie chez un travailleur qui effectue cette tâche à longueur de temps. Cette connaissance fait partie de ses conditions de travail ; l'image opératoire, notion développée par les chercheurs soviétiques (11) en est un des éléments ; l'idée qu'on se fait du fonctionnement d'une machine est différente suivant le rôle qu'on a : conception, conduite ou réparation de cette machine. Une recherche en ergonomie doit tenir compte de cette connaissance que possède celui qui exécute le travail : le terrain est l'endroit privilégié pour le mettre en évidence.

La recherche en laboratoire n'est pas à opposer à la recherche sur le terrain ; elles ont, chacune, des avantages et des limites, mais il est sûr qu'une recherche

(11) OCHANINE.

en ergonomie caractérisée par son application aux conditions de travail, ne peut s'éloigner de la réalité complexe de la situation de travail professionnelle.

APPLICATION DES CONNAISSANCES ERGONOMIQUES

L'utilisation des connaissances sur l'homme à la conception des moyens de travail posent plusieurs types de problèmes ; nous n'en retiendrons que trois : construction des données utilisables - critères choisis pour leur application - méthodologie d'action ergonomique dans les entreprises.

a) Construction de données utilisables à la conception des moyens de travail

Les recherches en ergonomie produisent, entre autres, des connaissances qui vont s'exprimer en recueil de données, règles et normes utilisables par les bureaux d'études pour la conception des moyens de travail. Ces connaissances permettent également aux responsables de la production et aux médecins du travail de prévoir l'apparition d'effets sur le matériel et la production d'une part, sur le travailleur d'autre part, si les caractéristiques ergonomiques d'une situation ne sont pas respectées : les données anthropométriques de la population active permettent de résoudre en partie les problèmes dimensionnels du poste de travail, des outils, des locaux mêmes ; les lois du travail musculaire se traduisent par des règles qui permettent de déterminer les résistances des commandes d'une machine ; les normes d'éclairage aident à prévoir les niveaux d'éclairement requis pour tel ou tel travail et à localiser les sources lumineuses. Mais ces connaissances ont des limites qui obligent à des précautions lors de leur utilisation. Ainsi les normes de bruit définissent des limites au-delà desquelles il existe des risques de fatigue auditive ou de surdité pour une population ayant une audition en bon état et pour des durées d'exposition limitée ; or la population soumise aux bruits est très diverse, l'état de son audition est très variable, plusieurs années d'exposition à ces bruits pendant le temps de travail mais aussi pendant sa vie extra-professionnelle peuvent accroître les risques. Enfin ces risques ne peuvent être évalués isolément d'autres caractéristiques de la situation de travail.

Certaines normes, le niveau d'éclairement requis par exemple, sont variables suivant les pays et on peut y montrer l'influence de l'état social, économique et politique de ces pays. Les données anthropométriques sont déterminées dans le temps car on sait, en France, que la taille de la population s'accroît d'environ 1 cm tous les quinze ans. Par ailleurs l'immigration introduit des facteurs de variabilité non encore maîtrisés.

Par nature même, les données biologiques ne peuvent être exprimées qu'en termes de variabilité ; les normes tendent à écraser cette caractéristique d'autant plus que dans de nombreux cas elles sont établies à partir de mesures faites sur des échantillons non représentatifs de la population active.

L'expression des connaissances ergonomiques sous forme de données, de règles, de normes, est indispensable pour être intégrée dès la conception des moyens de travail : celles-ci permettent d'établir des dispositifs généralisables. Elles sont cependant partielles, statiques, elles dépendent de l'état des connaissances. Elles peuvent également être utilisées dans une perspective de sélection si la variabilité de la population active n'est pas prise en compte : le poste de travail correspondant aux caractéristiques moyennes d'une population est inadapté aux personnes qui s'écartent de cette moyenne : la sélection implicite ou explicite devient le moyen de résoudre le problème.

Les critères choisis lors de l'application définissent les connaissances qui seront utilisées :

- critères de production : les conditions de travail à partir des données ergonomiques sont définies pour la population qui satisfera le mieux les exigences de rendement, toute personne s'écartant de cette population particulière se verra rejetée ;
- critères d'emploi : il s'agira alors de tenir compte de la variabilité interindividuelle.

De même les autres critères déjà cités seront déterminants dans l'utilisation des connaissances ergonomiques :

- critères de santé : les normes de bruit seront celles qui définissent des limites au-delà desquelles il y a risque de surdité ;
- critères de confort : ces normes seront plus basses.

b) La méthodologie

L'apport de l'ergonomie à la modification des conditions de travail se situe essentiellement au niveau de la méthodologie. L'idée d'étudier le fonctionnement de l'homme sans référence à l'environnement dans lequel il se trouve est non opératoire. L'ergonomie, en développant la notion d'interaction entre le travailleur et les éléments qui définissent sa situation de travail, a introduit alors une méthodologie d'étude et d'action sur les conditions de travail.

L'approche ergonomique nécessite la reconnaissance de l'état social, économique et technologique dans lequel elle va être développée. Ce n'est pas l'objet premier de son action, mais elle ne peut être efficace que si ce cadre est défini. Autant l'action ergonomique ne peut se concevoir si les caractéristiques économiques, sociales et techniques sont considérées comme des données intangibles, dans ce cas il s'agit très vite d'adapter l'homme au travail, autant on ne peut concevoir le poste de travail qu'à partir des seules données biologiques, puisque le problème est de modifier les caractéristiques, matérielles en particulier, du travail pour les adapter au mode de fonctionnement de l'homme.

La méthodologie ergonomique consiste donc :

- Dans un premier temps, à situer le cadre socio-technique et économique dans lequel l'action sur les conditions de travail peut être réalisée.

— Dans un deuxième temps, il est établi un diagnostic par différentes analyses et mesures : analyses du travail théorique et du travail réel effectué, mesure de l'environnement physique, évaluation de la charge de travail et des éléments critiques qui la composent, recueil des connaissances que l'opérateur a de son travail (difficultés rencontrées, image opératoire, etc.), analyse des caractéristiques de la population.

— Dans un troisième temps, par confrontation des données recueillies et des connaissances ergonomiques établies, il est indiqué des modifications à envisager et les technologies à mettre en œuvre pour les réaliser.

— Dans un dernier temps, les modifications réalisées sont contrôlées et leurs effets évalués.

Pour des raisons scientifiques déjà exprimées, il est important que les travailleurs concernés suivent les différentes étapes de l'étude et de l'action.

Cette méthodologie s'appuie sur l'analyse d'une situation à un moment donné. Elle peut aider cependant la conception de nouveaux moyens de travail : il n'y a habituellement pas de rupture totale entre deux étapes de l'évolution d'un processus de fabrication et l'analyse d'un état antérieur est un élément nécessaire pour réaliser un nouvel état. Associée à une connaissance approfondie des caractéristiques physiques, mentales et socio-culturelles de la population active, elle permettra d'orienter les choix de nouvelles technologies et les conditions de leur implantation.

c) Les critères

La finalité de l'action ergonomique oscille suivant les auteurs et suivant les situations entre deux positions extrêmes : augmentation de la productivité par adaptation des moyens de travail au mode de fonctionnement de l'homme, et protection, au sens large du terme, de l'état des travailleurs ; ce terme de protection peut avoir un sens dynamique, c'est-à-dire conception du travail qui permette le développement des capacités physiques et mentales de l'homme.

Ainsi les auteurs américains insistent sur les problèmes de productivité, les Soviétiques (ZINCHNEKO, LEONTIEV, LOMOV, MUNIROV) fixent à l'ergonomie les buts suivants : obtention d'une haute productivité, réalisation de conditions d'hygiène, de sécurité et de confort satisfaisantes, contribution au développement général de l'homme du point de vue mental et physique. ODESCALCHI, auteur italien, considère « que le produit, au sens strict, de l'intervention ergonomique est uniquement et exclusivement la réalisation de système en termes humains, c'est-à-dire en termes de sécurité globale et de confort et considère l'augmentation éventuelle de la productivité et donc du profit comme un sous-produit » (12).

(12) Cité par J. THEUREAU dans **Méthodes et critères de l'aménagement ergonomique du travail industriel**, Rapport n° 46, Laboratoire de physiologie du travail du C.N.A.M., édition 1974.

Les critères qui évalueront l'action ergonomique sont ainsi variés et variables.

Plusieurs remarques peuvent être faites :

— Les critères économiques ou de productivité sont hétérogènes aux critères de santé ; le coût économique de la fatigue, de l'accident ne définit pas l'état de fatigue, les conséquences humaines de l'accident ; le prix de l'insonorisation d'un atelier peut considérablement varier suivant le type de machines utilisées, le local de travail ; mais c'est le degré d'abaissement du niveau du bruit qui a un effet direct sur le risque de surdité pour le travailleur et non le coût de cette insonorisation. Et, du fait de cette hétérogénéité, l'action ergonomique ne peut satisfaire dans bien des cas, ces deux critères.

— Le coût de l'aménagement ergonomique peut être évalué de manière relativement précise ; mais le coût des mauvaises conditions de travail est beaucoup plus difficile à cerner et les études actuelles, dans ce domaine, sont encore partielles et aboutissent à de nombreuses interrogations.

— Les recherches et actions qui tentent de conserver le double objectif augmentation de la productivité et protection de l'état de travailleur dérivent très vite et atténuent le deuxième critère. Le premier est récupéré par les responsables de la production, le deuxième est défendu par les structures médicales et sociales de l'entreprise ou de la nation et par les organisations syndicales ; or, on sait que le poids des facteurs économiques est prédominant par rapport aux facteurs humains.

L'évolution actuelle des techniques et de l'organisation du travail tend à modifier certaines conditions de travail :

— Multiplication des systèmes automatisés qui accentuent la parcellisation des tâches aux extrémités de ces systèmes, augmentation de la vitesse de présentation des données qui accroissent la charge mentale des opérateurs.

— Multiplication des machines puissantes qui accroissent les sources et les niveaux des bruits, multiplication des travaux exécutés dans les environnements extrêmes (sous la mer, au chaud ou au froid, vibrations).

— Multiplication des dispositifs de production de plus en plus coûteux et obsolètes, de plus en plus rapides, obligeant leur utilisation en continu et donc entraînant une augmentation de la population soumise à des horaires de travail incompatibles avec les rythmes biologiques.

— Multiplication de la puissance des processus de production qui accroissent les charges de travail des opérateurs.

— Tentatives de changements dans les modes d'organisation du travail qui restent souvent limités à une modification du contenu de la tâche sans transformation simultanée des contraintes temporelles, de l'environnement physique et des moyens matériels de travail.

Dans le cadre et les limites précisés plus haut, l'ergonomie peut apporter des éléments de réponses : les connaissances sur les caractéristiques de la population active, sur le mode et les limites de fonctionnement des travailleurs constituent des données susceptibles d'orienter des choix technologiques et de définir

les moyens de leur mise en place. Mais ce sont les objectifs donnés à ces systèmes de production qui définiront la charge de travail réelle pour l'opérateur.

Conclusion

Le terme de « conditions de travail » recouvre des réalités différentes suivant les auteurs. Pour certains, il correspond aux problèmes posés par les situations de travail ; il contient alors les aspects ergonomiques mais aussi tout le domaine de l'organisation du travail et les relations dans l'entreprise, pour d'autres il touche un champ élargi aux conditions de vie extra-professionnelles (logement, transport par exemple) et au statut même du travailleur dans l'entreprise et dans la société (statut de salarié) et de ses conséquences (financières en particulier). Aussi il est évident que l'ergonomie telle qu'on l'a définie, ne peut apporter des éléments pour changer les conditions de travail que dans une partie importante dans l'ordre des priorités, mais restreinte dans l'ensemble des problèmes posés.

Comme l'écrit B. TORT (13) « l'amélioration des conditions de travail est une pratique sociale de transformation de ces conditions, dans une ou des sociétés déterminées ». Aussi la connaissance scientifique n'est alors qu'un élément à prendre en compte dans l'action pour cette transformation, élément utile, indispensable même, mais insuffisant du fait que cette action met en jeu bien d'autres éléments que celui de la connaissance. Par ailleurs cette action détermine des choix dans l'ensemble des connaissances actuelles, choix dictés par les objectifs poursuivis.

Il est sûr que, dans ce domaine des conditions de travail, une faible part des connaissances actuelles sont prises en compte et que celles utilisées ont été choisies en fonction des objectifs poursuivis dans les actions entreprises.

Enfin les objets et les méthodes de recherches sont aussi, en partie, liés au rôle assigné à la recherche dans le fonctionnement de la société. Les choix quant aux structures d'accueil de la recherche en ergonomie, aux moyens attribués à la définition des critères et au contrôle des activités de recherche sont, là aussi, déterminants du type de développement du progrès des connaissances dans ce domaine. L'ergonomie apparaît donc comme un ensemble de connaissances nécessaires pour améliorer une partie du champ couvert par le terme de conditions de travail. L'utilisation de ces connaissances est dépendante de facteurs qui sont externes à cette discipline.

(13) B. TORT : *Bilan de l'apport de la recherche scientifique à l'amélioration des conditions de travail*, Rapport n° 47, Laboratoire de physiologie du travail du C.N.A.M., édition 1974.

Les conditions de travail
à travers les études entreprises
à l'initiative des pouvoirs publics ;
l'évolution récente
de la législation
et de la négociation collective

Françoise MEYLAN
Inspectrice d'information
et d'orientation
Centre d'études et de recherches
sur les qualifications

Au terme de cet ouvrage qui retrace l'évolution de divers modes d'organisation du travail (autocratique, technocratique, participatif, autogestionnaire), qui rend compte de quelques expériences de restructuration des tâches dans les entreprises, qui présente l'état actuel des recherches sur « l'homme dans son milieu de travail » (recherches en ergonomie), il nous a semblé intéressant en conclusion, de situer les résonances politiques du large débat engagé sur le thème de l'organisation et des conditions de travail et leur implication sur l'évolution récente de la législation en la matière, et des négociations collectives.

La désaffection (notamment des jeunes) pour certains types de travail, la remise en cause des conditions de travail, voire des règles de pouvoir à l'intérieur des entreprises (qui inspirent nombre de conflits sociaux récents) ; l'aspiration du plus grand nombre à une meilleure qualité de vie ; les interrogations mêmes sur l'avenir de nos sociétés industrielles, donnent matière à une littérature de plus en plus abondante et ont incité les pouvoirs publics et les partenaires sociaux, à la suite des chercheurs et de l'Université, à réfléchir sur le thème de « l'humanisation du travail », et à proposer des solutions. Aussi, groupes de réflexion, tables rondes, débats... suscités par telle ou telle instance ministérielle, les organisations syndicales et professionnelles, les partis politiques ou les « clubs », se multiplièrent-ils ces dernières années, traduisant ainsi l'existence d'un vaste mouvement d'opinion publique. Et il n'est de semaine où non seulement les revues spécialisées, mais la grande presse, la radio, la télévision, ne se fassent l'écho des préoccupations dans ce domaine.

Ce mouvement n'est pas propre à la France, comme l'attestent les réflexions engagées dans le même temps sous les auspices des organisations internationales : O.N.U., O.I.T., O.C.D.E., Communautés Européennes, et les mesures prises dans d'autres pays industrialisés (1).

Toutefois, notre pays présente des caractéristiques bien particulières, qui expliquent les orientations prises.

I. PRESENTATION DE L'ETUDE : UN RAPPEL DU CONTEXTE ECONOMIQUE ET SOCIAL DE LA FRANCE, ET UN ESSAI DE DEFINITION DU CONCEPT DE « CONDITIONS DE TRAVAIL »

Le contexte français (2)

La vie de travail occupe dans la vie des Français une place prépondérante, plus importante semble-t-il que dans d'autres pays ; l'amplitude des horaires y est

(1) Sur ce dernier point, voir notamment le très récent article d'Yves DELAMOTTE : « Les pouvoirs publics et la qualité de la vie de travail (quelques voies suivies en Europe Occidentale) » in **Revue internationale du travail**, vol. 114, n° 2, septembre-octobre 1976.

(2) Les points soulignés ici ont été relevés par nombre d'auteurs et particulièrement mis en évidence dans les travaux préparatoires au VII^e Plan.

plus élevée, la carte des emplois est très inégalement répartie sur l'ensemble du territoire national, entraînant des disparités régionales, des inégalités de salaires, des déqualifications, des déracinements.

L'agriculture, l'artisanat, le secteur des petites et moyennes entreprises qui occupent dans ce pays une place essentielle, subissent de profondes mutations, lourdes de conséquences pour les travailleurs de ces secteurs. L'industrialisation extrêmement rapide de la France au lendemain de la deuxième guerre mondiale laisse subsister des secteurs « archaïques » à côté d'une industrie de pointe, provoquant déséquilibres entre les catégories socio-professionnelles, inégalités, marginalisation.

Le taux de croissance élevé des années 60 s'est accompagné d'une élévation du niveau de vie bien différente suivant les professions et les catégories sociales, et l'on a pu parler d'une « expansion dans l'inégalité ».

La désaffectation des nationaux pour certains types de travaux de l'industrie et des services, et le recours des entrepreneurs à une main-d'œuvre immigrée importante, ne sont pas sans répercussions économiques et sociales.

La structure des organisations est très hiérarchisée, aussi bien dans le secteur public que dans les entreprises privées, et les modèles autocratiques et technocratiques assez largement répandus. Le choix des dirigeants et des cadres dans les grandes entreprises, s'il est de moins en moins basé sur l'hérédité (bien que des dynasties familiales subsistent encore), repose principalement sur le « savoir » consacré par un « diplôme », et très rarement sur l'expérience. Au surplus, la possession de tel ou tel titre détermine fréquemment pour son détenteur le « droit » à occuper tel poste. Il s'est créé d'ailleurs une hiérarchie des diplômes, susceptible d'évoluer dans le temps. Les possibilités de promotion apparaissent ainsi de plus en plus ténues au-delà d'un certain seuil hiérarchique. Les petites et moyennes entreprises sont, le plus souvent, des entreprises familiales ainsi, bien sûr, que les exploitations agricoles.

L'éventail des rémunérations est très ouvert, plus ouvert que dans la plupart des pays industrialisés.

Le taux des accidents du travail reste élevé.

On assiste (mais cela n'est pas propre à notre pays) à une mécanisation croissante de certaines tâches tertiaires, au développement du taylorisme dans les fonctions administratives et les services, à un accroissement du travail posté dont les effets sur la vie familiale et sociale sont de plus en plus dénoncés.

La population active de ce pays se caractérise par une démographie en « dents de scie » qui tend à opposer les générations creuses de l'entre-deux guerres (encore réduites par les conflits armés) aux générations nombreuses nées après la Libération. Cette opposition est accentuée par le développement de la scolarisation, et en particulier, de la formation professionnelle, dans les années 60, qui transforme la physionomie de la population active, en faisant affluer sur le marché du travail des diplômés de plus en plus nombreux, lesquels peuvent se trouver en position de concurrence directe avec les professionnels issus du rang.

La gravité des problèmes d'emploi, liés aux conversions, fusions, restructurations d'entreprises, qui avait dès 1963, inspiré la création du Fonds National de l'Emploi, et plus tard en 1967 certaines des ordonnances dites « sociales », s'accroît ensuite, tandis que la crise économique récente engendre un taux de chômage élevé qui touche durement les jeunes.

Telles sont, parmi beaucoup d'autres, quelques-unes des causes qui inspirent des mouvements revendicatifs de plus en plus nombreux : grèves, mouvements régionalistes, actions de revendication de différentes catégories professionnelles (agriculteurs, petits commerçants...) et qui nourrissent des projets des partis politiques et des syndicats se situant qui, dans une optique réformatrice, qui dans un schéma révolutionnaire tendant à rechercher les solutions dans un autre mode de société.

Au surplus, des exigences nouvelles de la population active se font jour : l'aspiration de tous à une meilleure qualité de vie ; l'attitude des jeunes qui, d'un niveau culturel plus élevé, rejettent certains types de tâches, contestent l'organisation actuelle du travail, revendiquent le droit à l'emploi et à l'emploi dans leur région ; les attentes des femmes, qui, plus qualifiées, exigent un emploi à parité avec les hommes, revendiquent une organisation de la société telle qu'elle permette dans le même temps d'assumer des charges professionnelles et des charges familiales. Tout cela crée une pression de plus en plus forte sur les instances dirigeantes et les pouvoirs publics.

On soulignera enfin le trait particulier des relations professionnelles en France, où le patronat, les organisations syndicales et l'Etat jouent un rôle important, à telle enseigne qu'on a pu parler de politique « tripartite ». Le pluralisme syndical, accentué encore depuis la Libération, caractérise le mouvement ouvrier et la représentation des salariés, ainsi que la séparation de l'action syndicale et de l'action politique. Mais nous développerons plus loin ce point en présentant l'évolution récente de la négociation collective.

Les événements de mai-juin 1968 : un tournant dans la vie sociale française

Il n'est pas dans notre propos d'expliquer comment un mouvement, qui au départ ne semblait concerner que les étudiants, se propagea rapidement dans les entreprises, entraînant huit à dix millions de travailleurs à se mettre en grève (d'autres l'on fait avant nous et abondamment), mais de situer quelques-unes des répercussions sur la vie sociale actuelle.

Que ce soit en milieu étudiant ou en milieu de travail, les journées de 1968 permirent au plus grand nombre de s'exprimer, de « prendre la parole », de se faire reconnaître en tant que personne, et, partant, de remettre en cause le système de relations sociales existant et les règles établies du « pouvoir » :

« En mai dernier (dit Michel de CERTEAU, dans un livre paru dès 1968), on a pris la parole comme on a pris la Bastille en 1789. La place forte qui a

été occupée, c'est un savoir détenu par les dispensateurs de la culture et destiné à maintenir l'intégration ou l'enfermement des travailleurs étudiants et ouvriers dans un système qui leur fixe un fonctionnement. De la prise de la Bastille à la prise de la Sorbonne, entre ces deux symboles une différence essentielle caractérise l'événement du 13 mai 1968 : aujourd'hui, c'est la parole prisonnière qui a été libérée » (3).

Les règles du pouvoir, basées sur le « mandarinat », la « classe sociale », la culture dite « bourgeoise », furent remises en cause. Les thèses autogestionnaires connurent une impulsion et une diffusion spectaculaires et des projets furent plus tard élaborés par des partis politiques et des syndicats (cf. ci-dessus l'article de B. BELBENOIT et J. ZYLBERBERG).

L'ampleur du mouvement revendicatif permit aux organisations syndicales d'obtenir la « négociation interprofessionnelle » qu'elles sollicitaient depuis de longues années ainsi qu'une rencontre au « sommet » où tous les partenaires se trouvaient réunis sous la présidence du gouvernement. Depuis, les négociations collectives connurent un développement assez considérable (4).

Le « Constat de Grenelle » reconnaissait, entre autres, la légalité de l'exercice du droit syndical dans l'entreprise (qui devait enfin recevoir un statut juridique), et prévoyait une réforme du droit des conventions collectives.

Les « négociations de Varennes », au siège du ministère de l'Agriculture, permirent un relèvement spectaculaire du SMIGA et édictèrent le principe de l'égalité des salariés de l'agriculture avec l'ensemble des autres catégories de travailleurs, ainsi que l'alignement des salaires agricoles avec les rémunérations pratiquées dans les autres secteurs d'activités.

La négociation collective s'instaure ou se développe dans des secteurs où elle occupait une place très réduite : fonction publique, entreprises du secteur nationalisé à statut propre.

La crise du printemps 1968 marque donc une étape importante dans la vie sociale de notre pays et l'action syndicale y est pour beaucoup. Mais l'évolution ultérieure n'a pu se poursuivre qu'à la faveur d'une évolution du patronat, de l'arrivée d'hommes nouveaux, et sous l'impulsion de la politique gouvernementale visant à instaurer des rapports différents entre les principaux acteurs de la vie sociale appelés désormais « partenaires sociaux » (5).

Si dès 1966 certains accords et conventions portèrent sur les questions intéressant l'emploi, c'est après 1968 que le champ des négociations s'étendit à d'autres aspects de la vie de travail et aborda de nouveaux sujets, tels que la mensualisation, la durée du travail, la formation professionnelle, pour englober

(3) Michel de CERTEAU : « **La prise de parole** », édit. Desclée de Brouwer, 1968.

(4) Voir Yves DELAMOTTE : « Les tendances récentes de la négociation collective en France », in **Revue Internationale du Travail**, vol. 103, n° 4, avril 1971.

(5) Voir notamment : « Les tendances récentes de la négociation collective en France », article cité ; Jean BUNEL, « Relations professionnelles », in « **Le travail dans l'entreprise et la société moderne** », coll. Les sciences de l'action, édit. Hachette, 1974 (p. 342 et suiv.).

en 1975 « les conditions de travail » de portée beaucoup plus large. La négociation se développe aussi à d'autres niveaux que celui traditionnel de la « branche ». Depuis 1968, un certain nombre d'accords nationaux interprofessionnels ont été conclus. Nous développerons cette évolution dans la dernière partie de cette étude.

Les initiatives des pouvoirs publics et l'évolution récente de la législation

Si le législateur réglementa d'abord les rapports contractuels de l'employeur et du salarié, le travail des catégories les plus exposées (les enfants et les femmes), veilla à l'hygiène et à la sécurité sur les lieux de travail, le champ de son action s'étendit considérablement, notamment après la Libération, époque où fut élaborée une législation particulièrement riche (toujours en vigueur) et il englobe maintenant tous les aspects de la vie de travail et des travailleurs, si bien que l'on peut parler aujourd'hui d'un « droit social » autant que d'un « droit du travail ».

Les événements de 1968, les conflits qui ont eu lieu autour des années 70, ont mis en évidence les exigences des travailleurs en matière de « qualité de vie » et de « qualité de vie de travail ». Le thème de l'humanisation du travail s'est alors imposé comme une réponse à un problème devenu actuel et les pouvoirs publics ont été conduits à prendre des mesures tendant à « l'amélioration des conditions de travail » (6).

Les initiatives des pouvoirs publics en ces matières ne sont pas nouvelles : la participation, la promotion sociale, la formation professionnelle avaient, à côté des questions intéressant l'emploi (et pour ne citer que ces thèmes), fait l'objet d'une législation qui connut d'ailleurs des fortunes diverses dans son application.

Ce qui caractérise la période récente, c'est la prise en compte par les pouvoirs publics de ce que l'on pourrait qualifier de conditions « psychologiques » du travail et de son environnement ; c'est aussi que les thèmes abordés reposent sur un large consensus et font l'objet de débats dans tous les milieux concernés en dépit des divergences profondes qui apparaissent au niveau des solutions à adopter.

De fait, à partir de 1969, les initiatives gouvernementales se sont multipliées, suscitant commissions d'études, groupes d'experts ou de sages, contrats de recherche concernant « la vie de travail » et la « vie des travailleurs ». On citera parmi les thèmes abordés : l'aménagement du temps, la revalorisation du travail manuel et de la condition ouvrière, la réforme de l'entreprise, la réduction des inégalités...

(6) Cf. « Les pouvoirs publics et la qualité de la vie de travail », article cité plus haut.

La nécessité de promouvoir une politique du « meilleur emploi » à côté d'une politique de plein emploi est affirmée dès 1972, par le Premier Ministre, devant les Chefs d'Etat et de Gouvernement de la Communauté européenne réunis à Paris (les 19 et 20 octobre), qui déclarait :

« Mais il ne suffit pas d'assurer le plein emploi : c'est le meilleur emploi qu'il faut essayer d'obtenir pour chacun. Dans cet esprit, la seconde orientation de notre action devrait porter sur l'amélioration des conditions de travail, trop longtemps restée au second rang des préoccupations, mais qui correspond aux aspirations profondes de nos contemporains...

« Ce problème, il est vrai, se prête mal à des mesures réglementaires, tant au niveau national qu'à celui de la Communauté. Il se pose en termes très différents d'une branche industrielle à l'autre et requiert, au-delà d'un simple aménagement des tâches, une modification de l'idée que l'on se fait trop souvent du rôle de l'ouvrier...

« L'amélioration des conditions de travail est un des grands problèmes de notre génération. Nous devons avoir la volonté de le résoudre, notamment en parvenant à une suppression progressive des tâches parcellaires. » (7)

Cette exigence a, depuis, été constamment réitérée et le Comité de l'Emploi et du Travail du VII^e Plan a réaffirmé la nécessité d'une telle politique, malgré les difficultés économiques actuelles.

Par ailleurs, au fur et à mesure que les réflexions se poursuivent et s'intensifient, la complexité des phénomènes et les interactions entre les thèmes abordés sont mis en évidence et l'obligation de promouvoir une politique globale intéressant non seulement l'emploi, la vie de travail, mais aussi leur environnement et, de proche en proche, la vie des travailleurs, apparaît nécessaire (8). Les problèmes du travail et des travailleurs ne peuvent plus être dissociés des problèmes de la société globale dans la mesure où le rapport de l'homme à son travail est solidaire, en définitive, de l'intégration des travailleurs dans cette société (9) et toutes les théories modernes relatives au travail, au-delà des désaccords idéologiques profonds, le reconnaissent.

Si, dans la tradition de la gauche, les partis d'opposition ont ainsi traité ce problème, les réflexions gouvernementales, concernant la vie sociale française et les réformes à promouvoir, se sont inscrites également dans des projets plus globaux de réforme de la société. Le général de GAULLE ambitionnait de résoudre la question sociale par la « participation » à tous les niveaux où elle pouvait s'exercer, et notamment dans l'entreprise, en réalisant l'association « capital-travail » ; le gouvernement CHABAN-DELMAS mit en œuvre une poli-

(7) Ces extraits ont été relevés dans le rapport présenté par Roger LOUET au Conseil Economique et Social sur le projet de loi pour l'amélioration des conditions de travail (séance du 9 mai 1973).

(8) C'est d'ailleurs dans cette voie « globale » qu'on été conduites les réflexions des commissions de préparation du VII^e Plan et en particulier les travaux du Comité de l'Emploi et du Travail, analysés ci-après.

(9) Denis SEGRESTIN : « Les théories politiques et le travail », in « **Le travail dans l'entreprise et la société moderne** » (pp. 469 et suiv.), op. cit.

tique contractuelle, pièce maîtresse d'une « nouvelle société » ; les thèses présidentielles actuelles intéressant, par exemple, la réduction des inégalités ou la réforme de l'entreprise, se situent dans un projet de « société libérale avancée ».

Quelle que soit la famille politique à laquelle on appartienne, ou l'idéologie à laquelle on se réfère ; quel que soit le jugement que l'on porte sur telle ou telle action, il n'en reste pas moins que les travaux conduits à la demande des pouvoirs publics, ou dans le cadre de la préparation des « Plans » au cours de la dernière décennie constituent un ferment de réflexion particulièrement fécond et une source bibliographique particulièrement riche et abondante s'appuyant en grande partie sur le travail des chercheurs français et étrangers. C'est une sélection de ces travaux que nous analyserons ci-après.

Les « conditions de travail », un concept ambigu, recouvrant une réalité complexe

Les termes « d'organisation du travail », de « conditions de travail », peuvent recouvrir une multiplicité de sujets et sont loin d'avoir la même signification pour tous.

Comme le souligne le docteur LAVILLE au début de son article :

« Le terme de « conditions de travail » recouvre des réalités très différentes suivant les auteurs. Pour certains, il s'agit là des conditions d'exécution du travail, sur le lieu de travail même : éléments matériels du poste, environnement physique, cadence, durée et horaires de travail ; pour d'autres, il s'y ajoute le contenu du travail, les relations sociales sur les lieux de travail, et les caractéristiques de l'organisation générale de l'entreprise ; pour d'autres enfin, les conditions de travail recouvrent aussi les problèmes de rémunération, de sécurité d'emploi, de qualification, les conditions de vie extra-professionnelles (logement, transport, loisirs) et tout ce qui est lié au statut de salarié. »

Et pour sa part, le rapport au Conseil Economique et Social, sur le projet de loi pour l'amélioration des conditions de travail (10), classe ces dernières en six rubriques, ainsi qu'il suit :

« Dans son acception la plus large, l'expression « conditions de travail » recouvre la vie du travail dans son ensemble.

Bien qu'il soit difficile d'établir de frontière entre des domaines qui souvent se chevauchent, on peut cependant classer les questions intéressant les conditions de travail sous six rubriques :

(10) Roger LOUET, rapport au Conseil Economique et Social (séance du 9 mai 1973, avis et rapport du C.E.S., n° 10, 25 mai 1973).

I - Les conditions matérielles de travail, qui concernent l'hygiène, la sécurité, le cadre et l'ambiance du travail.

II - L'organisation du travail qui comprend :

- l'implantation et la conception des postes de travail ;
- la fixation des normes ;
- la restructuration des tâches ;
- l'organisation du commandement ;
- l'information et l'association des exécutants aux décisions.

III - La durée du travail qu'il s'agisse de la durée hebdomadaire proprement dite ou de l'aménagement des horaires.

IV - Les modes de rémunération du travail : système de rémunération (notamment salaire au rendement), classification, mensualisation.

V - Le déroulement des carrières, c'est-à-dire la promotion et son corollaire, la formation professionnelle.

VI - L'environnement de l'entreprise ainsi que le logement et le transport des salariés. »

Pour notre part, nous retiendrons une acception large du terme « conditions de travail », auxquelles nous associons les questions d'emploi, et nous entendons surtout conditions de vie au travail. C'est le mérite d'ailleurs des réflexions récentes de prendre en compte tous les aspects de la vie des travailleurs dont les imbrications sont extrêmement complexes.

Ne pas oublier « l'homme au travail » est une nécessité impérieuse, or, à lire certains auteurs on pourrait retirer l'impression que les « modes d'organisation du travail », voire de « l'amélioration des conditions de travail », sont élaborés in abstracto en semblant ignorer que ces « modes » régissent des individus et des groupes d'individus qui ont un certain comportement, des réactions physiologiques et psychologiques, et qui sont impliqués dans tout un réseau de relations. Mais les événements de mai 1968 et des conflits récents plus ou moins « sauvages » sont venus rappeler que la « force de travail » était composée d'individus dont certains, laissés pour compte, entendaient faire reconnaître leur existence, et demander une revalorisation de leur statut, liée à leur apport indispensable au bon fonctionnement de notre économie. La grève des O.S. de l'usine Renault du Mans et celle des agents des centres de tri des P.T.T. sont restées à cet égard exemplaires, ainsi que celle des banques et notamment des agents de la Banque de France (fait exceptionnel), venues opportunément mettre en lumière les conditions de travail dans le secteur tertiaire gagné par une mécanisation croissante.

Mais nous l'avons souligné plus haut, les travaux récents ont mis en évidence l'ensemble de ces préoccupations, et ont préconisé des solutions. Que les mobiles obéissent à des contraintes économiques, à des pressions de l'opinion publique, ou à quelque autre préoccupation, il ne nous appartient pas ici d'en

juger. Toutefois, il nous semble intéressant que le débat ait pu s'engager à ce niveau, fruit de discussions souvent paritaires, il marque une évolution susceptible de retenir l'attention et d'enrichir les réflexions.

II. ANALYSE DE TRAVAUX ENTREPRIS A L'INITIATIVE DES POUVOIRS PUBLICS

(Travaux d'experts ou de commissions)

On trouvera dans ce chapitre une sélection des travaux publiés ces dernières années soit pour la préparation des VI^e et VII^e Plans, soit à la suite d'études suscitées par le Président de la République, un membre du gouvernement ou une instance administrative : rapports de techniciens ou de chercheurs, de commissions d'études souvent paritaires (administration, patronat, syndicats), de groupes de « sages » ou d'experts. Certains de ces travaux connurent un grand retentissement et furent largement diffusés, tandis que d'autres sont restés plus confidentiels. Comme nous l'avons souligné, l'ensemble des travaux présentés constitue une source de réflexion particulièrement féconde, la plupart comporte une bibliographie abondante s'appuyant souvent sur le travail des chercheurs ou des techniciens français et étrangers.

Ces travaux sont présentés chronologiquement, car la plus grande partie d'entre eux abordent le sujet sous plusieurs dimensions, et les plus récents traitent de l'organisation et des conditions de travail de manière très globale. Cette présentation, bien qu'elle ait le mérite de la simplicité, entraîne, nous en sommes bien conscients, des redites et des chevauchements de thèmes, mais il nous a semblé que ceux-ci auraient été encore plus sensibles si nous avions adopté une présentation thématique. Nous nous efforcerons, toutefois, au cours de l'exposé, de faire ressortir les thèmes abordés et les préoccupations des promoteurs.

L'étude a pour point de départ l'année 1969, époque à laquelle débutent les travaux préparatoires au VI^e Plan, et où la sensibilisation des pouvoirs publics aux problèmes « d'humanisation du travail », tout au moins dans les termes actuels, s'est manifestée plus intensément. On en prendra pour preuve la déclaration de politique générale de Jacques CHABAN-DELMAS alors Premier Ministre, devant le Parlement, le 16 septembre 1969 (dont nous extrayons les termes suivants) :

« Nous sommes dans un pays de castes. Des écarts excessifs de revenus, une mobilité sociale insuffisante, maintiennent des cloisons anachroniques entre groupes sociaux. Des préjugés aussi, par exemple dans une certaine catégorie de la population non ouvrière, à l'égard des métiers techniques ou manuels »...

... « Le gouvernement accélérera la mise en œuvre d'une politique dynamique au service de la promotion des travailleurs. »...

... « Comme je l'ai indiqué, l'objectif sera le rajeunissement des structures sociales, il implique la transformation des relations professionnelles, **la revalorisation de la condition ouvrière**, une redéfinition de la solidarité »...

... « Nous devons mettre en œuvre une politique active de revalorisation de la condition ouvrière. La mensualisation constitue un élément essentiel pour la transformation de cette condition. »

« L'amélioration de la condition ouvrière passe aussi par une réduction de la durée hebdomadaire du travail... la revalorisation des bas salaires. »

(Journal Officiel des Débats de l'Assemblée Nationale, n° 45, A.N., 17 septembre 1969).

ANNEE 1969

[1] Dans sa déclaration de politique générale de septembre 1969 (dont il vient d'être fait mention), le Premier Ministre annonçait la mise en place d'un **groupe de quatre personnalités chargé d'examiner les divers aspects des problèmes posés par le développement de la mensualisation** des salariés et de fournir un dossier aux partenaires sociaux et cela dans le cadre de la revalorisation de la condition ouvrière. Ce groupe fut constitué par le Ministre du Travail en septembre 1969.

Le groupe ayant étudié le contexte français et étranger, notamment dans la Communauté Européenne, et situé les caractéristiques de la distinction entre « ouvriers » et « employés » du point de vue de la rémunération ; ayant examiné les bases juridiques de cette distinction en droit français ; fait ensuite le bilan des expériences de mensualisation et propose un certain nombre de recommandations (dix-neuf au total) parmi lesquelles on retiendra : la généralisation rapide du paiement au mois, la disparition de la distinction statutaire entre ouvriers et employés, l'amélioration des garanties horaires, notamment en cas de maladie. Le groupe, suivant en cela le gouvernement, reconnaît à la seule négociation collective de traiter de la généralisation de ce mode de rémunération. Mais il recommande aux pouvoirs publics le dépôt d'un projet de loi portant « mensualisation du SMIG ».

(Rapport du groupe de travail pour l'étude des problèmes posés par la mensualisation, La Documentation Française, février 1970).

Commentaires :

Le patronat et les syndicats recommandèrent la généralisation de la mensualisation dans la « déclaration commune » nationale interprofessionnelle du 20 avril 1970. Depuis, un certain nombre d'accords de branche ont été conclus.

ANNEE 1970

[2] A la fin de l'année 1969 débutent les travaux préparatoires au VI^e Plan et notamment ceux de la **Commission Emploi**. Les réflexions centrées sur la politique de l'emploi et surtout de plein emploi font ressortir une évolution des caractéristiques de la population active et notamment des jeunes, dont le niveau de formation plus élevé conduit notamment à des attentes différentes en face de l'emploi et du travail. Aussi le rapport final recommande-t-il « la prise en compte des aspirations des individus dans l'organisation des postes et des conditions de travail » ; il souligne le caractère préoccupant du rejet de certains travaux et du recours massif à une main-d'œuvre immigrée. Il comporte un dossier important sur la durée du travail et en particulier sur les effets de « l'abaissement de la durée maximale du travail ».

Mais on retiendra surtout pour notre propos la **note annexe de Jacques DUPRONT sur « la désaffection à l'égard de l'emploi industriel »**. Ce texte analyse la situation en soulignant le caractère préoccupant de cette attitude (notamment des jeunes) et préconise des mesures tendant à l'amélioration des conditions de travail et des statuts, au développement d'actions de formation spécifiques. Il précise aussi que cette désaffection n'est pas limitée aux seuls emplois industriels, mais s'étend au monde rural, aux secteurs des services (hygiène, services domestiques...) et risque d'affecter à échéance plus ou moins lointaine les tâches tertiaires qui connaissent une mécanisation de plus en plus poussée, une organisation taylorienne et une dévalorisation d'emplois subalternes à caractère répétitif.

(Rapport Commission Emploi VI^e Plan. 2 tomes.
Edit. La Documentation Française, 1971.)

Commentaires :

Il s'agit là d'un des premiers textes mettant en évidence les conditions de travail des travailleurs manuels surtout dans l'industrie, mais aussi dans les tâches tertiaires, et qui soulignait l'urgence d'une politique active d'amélioration de ces conditions de travail.

— 1970 —

[3] Cette même année 1970, est publié le **rapport de Jacques CHALENDAR « Vers un nouvel aménagement de l'année »** rédigé à la demande du Premier Ministre. Ce rapport centré sur l'étude des effets de la concentration des congés, met en lumière les faits et les conséquences, recherche les causes, et préconise un certain nombre de solutions visant à instaurer notamment un roulement des entreprises, et un roulement des salariés à l'intérieur des entre-

prises. Mais le rapport met en évidence l'imbrication des problèmes induits, telle l'organisation des congés scolaires qui conditionne les congés des parents, et l'auteur de relever :

« Il n'y aura pas d'étalement des congés sans un meilleur aménagement de l'année, pas d'aménagement de l'année sans un meilleur aménagement du temps, de la journée, de la semaine, ou du mois, pas d'aménagement du temps sans un meilleur aménagement de l'espace. On a dit qu'il s'agissait d'une révolution. Après tout, peut-être. »

Ainsi consacre-t-il un chapitre à l'aménagement de l'année scolaire, suggérant audacieusement une « ouverture de l'école toute l'année, le roulement scolaire et les vacances à la carte ». Ces propositions, qui firent à l'époque scandale, ont fait, semble-t-il, leur chemin, puisque des travaux récents les reprennent en les élargissant et en les assortissant de propositions concrètes (voir Rapport LABRUSSE ci-après).

Le rapport de CHALENDAR s'appuie en partie sur les travaux du Comité National pour l'Aménagement du temps de travail, et de la Commission du Tourisme du VI^e Plan.

(J. de CHALENDAR, « **Vers un nouvel aménagement de l'année** », Edit. La Documentation Française, 1970.)

Commentaires :

La nécessité « d'aménager le temps de travail » est une des plus anciennes préoccupations liée, certes, aux circonstances : difficultés croissantes en zones urbaines, résultant de la concentration des horaires d'entrée et de sortie ; concentration des congés annuels sur des périodes très courtes engendrant toute une série de phénomènes abondamment commentés et à nouveau soulignés par la Commission du Tourisme du VI^e Plan. Déjà à la fin des années 50, un Comité National pour l'aménagement du temps de travail avait été mis en place tandis qu'en 1966 à Paris, fut créé un Comité pour l'étude et l'aménagement des temps de travail et des temps de loisirs en région parisienne (C.A.T.R.A.L.) dont les travaux sont cités dans le rapport analysé ci-dessus.

Les préoccupations touchant à l'aménagement du temps dans notre société ne sont pas propres à notre pays et un colloque fut notamment organisé par l'O.C.D.E. en 1972 sur ce thème de réflexion.

ANNEE 1971

[4] En 1971, à la suite des travaux préparatoires au VI^e Plan, **Yves DELAMOTTE** entreprend, à la demande du Ministre du Travail, une étude sur le travail manuel et son devenir. **Son rapport « Recherches en vue d'une organisation plus hu-**

maine du travail industriel » connaît un grand retentissement. Il expose dans une première partie les travaux des chercheurs sur le taylorisme et la remise en cause de cette forme d'organisation (écoles françaises et étrangères). Il rend compte ensuite d'un certain nombre d'expériences (surtout étrangères) de restructuration des tâches des O.S. et des travailleurs à la chaîne. Cette étude a inspiré nombre de travaux ultérieurs, mais elle était elle-même commandée par les préoccupations des pouvoirs publics en matière de conditions de travail, objet de revendications de plus en plus nombreuses, et de débats au sein des organisations patronales elles-mêmes (11).

(« **Recherches en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel** », édit. La Documentation Française, 1972).

Commentaires :

Là encore des recherches sont poursuivies, non seulement en France, mais à l'étranger, comme l'attestent, en particulier, le Colloque tenu à Paris début 1973 sous les auspices de l'O.I.T. dont le rapport « Expériences en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel » a fait l'objet d'une édition en librairie (12) et celui organisé par l'O.C.D.E. fin 1974 sur « Le travail dans une nouvelle société industrielle » (13).

ANNEE 1972

[5] A la suite de ses recherches concernant l'aménagement de l'année, le Premier Ministre demande à Jacques de CHALENDAR d'animer un groupe de réflexion sur l'aménagement du temps de travail au niveau de la journée. Ce groupe paritaire composé de représentants de l'administration, du patronat et des organisations syndicales, avait reçu mission d'étudier la possibilité d'instaurer une certaine flexibilité des horaires quotidiens de travail, et sous quelles conditions l'on pouvait admettre une dérogation à la règle de l'horaire collectif édictée par le Code du Travail. Le rapport du groupe intitulé « **l'horaire variable ou libre** » s'appuie sur des expériences françaises et étrangères et en évalue les résultats.

La possibilité d'horaires individualisés a été reprise par le législateur dans la loi du 27 décembre 1973 pour l'amélioration des conditions de travail modifiant l'article L 212.4 du Code du Travail.

(« **L'horaire variable ou libre** », édit. La Documentation Française, 1972.)

(11) Se reporter à l'article de Jean RUFFIER, et à la bibliographie qui l'accompagne.

(12) Edit. Armand Colin, 1973.

(13) Documents O.C.D.E.

Commentaires :

La pratique de l'horaire variable et l'évaluation des expériences françaises et étrangères seront soumises en 1974 à l'examen d'un deuxième groupe de travail (voir plus loin).

ANNEE 1973

[6] En février 1973, **le projet de loi pour l'amélioration des conditions de travail est soumis à l'avis du Conseil économique et social**. Le rapport rédigé par **Roger LOUET** au nom de la Commission des Activités Sociales analyse la situation en France, et fait référence aux travaux conduits en cette matière dans le cadre national et international par les pouvoirs publics, les organisations patronales et syndicales avant de commenter les différents points du projet de loi. Cette synthèse des travaux existants était particulièrement intéressante en 1973, la littérature étant beaucoup plus réduite qu'à l'heure actuelle, elle constitue encore un document de référence.

L'avis du Conseil économique et social s'appuyant sur les développements du rapport de Roger LOUET, regrette que le projet de loi ne s'applique qu'au secteur privé et qu'il ne comporte aucune définition de l'expression « conditions de travail », aussi le rapporteur a-t-il été conduit à tenter un certain classement des thèmes concernés en six rubriques que nous avons citées au début de cette étude.

(Projet de loi pour l'amélioration des conditions de travail, séance du C.E.S. du 9 mai 1973, Journal Officiel, « Avis et rapports du C.E.S. », n° 10, 25 mai 1973).

— 1973 —

[7] **De 1973 à 1975**, le Commissariat Général au Plan anima un groupe d'experts sur « **la prospective du travail** » **présidé par Yves CHAIGNEAU**. Dépassant les réflexions parcellaires conduites dans les travaux des différentes commissions spécialisées, le groupe s'était donné pour mission, au contraire, de s'interroger sur l'ensemble des problèmes concernant le travail, les travailleurs, l'emploi. Aussi le rapport déposé fin 1975 constitue-t-il un remarquable effort de synthèse des principaux problèmes économiques et sociaux induits de

l'évolution du monde du travail. Il s'appuie sur les études les plus récentes publiées en ce domaine et notamment les derniers travaux de l'I.N.S.E.E. et de l'I.N.E.D.

Nous ne pouvons mieux faire que de reproduire des extraits qui permettront au lecteur de situer les principales conclusions des différentes contributions du rapport, et d'en saisir l'intérêt.

« **La première partie** du rapport vise à dégager les évolutions du cadre économique dans lequel s'exerce le travail en présentant les caractéristiques majeures de la population active et du système productif. »

(Cette partie souligne la pénétration accrue des modèles tayloriens dans le secteur des services et dans les tâches tertiaires.)

« **La seconde partie** du rapport traite du statut des travailleurs... C'est probablement dans cette partie du rapport qu'apparaissent le plus manifestement les disparités très importantes qui existent entre les différentes catégories de travailleurs, en ce qui concerne par exemple la durée de la vie de travail, les rémunérations, les risques de chômage, le vieillissement différentiel, les systèmes de protection. Elle met en lumière pour certaines catégories de travailleurs le cumul des inégalités, et c'est là sans doute la conclusion la plus importante à retenir de cette analyse. »

Les données psychologiques et sociologiques rassemblées dans **la troisième partie** essaient de rendre compte des attitudes et des comportements à l'égard du travail...

Les attitudes de différents groupes sont analysées et notamment celles des femmes et des jeunes. Concernant ces derniers, les rapporteurs soulignent :

« Les jeunes, s'ils ne refusent pas dans leur ensemble le travail en tant que tel, remettent par contre en cause plus que tout autre groupe la hiérarchie et la division sociale du travail restées extraordinairement figées et dont les fondements leur apparaissent souvent peu justifiés. Ils contestent également les finalités et les objectifs d'un travail qui à leurs yeux ne leur laisse pas le temps de vivre. Dans le même temps, la survalorisation par la société de la jeunesse et les difficultés qu'elle rencontre pour s'insérer dans la vie active créent un malaise profond qui dépasse largement le cadre du travail pour affecter la société tout entière. »

L'organisation et les conditions de travail apparaissent donc comme un des thèmes les plus importants des problèmes posés par le « travail ».

Et le rapport de conclure :

« En ce qui concerne les conditions de travail, beaucoup laisse à désirer dans le domaine de la sécurité et de l'hygiène, et plus généralement pour tout ce qui touche à la santé publique et mentale des travailleurs. Les expériences d'amélioration des conditions de travail qui polarisent aujourd'hui l'attention risquent de se réduire à de simples gadgets si elles ne remettent pas profondément en cause une organisation taylorienne de plus en plus critiquée verbalement mais qui paradoxalement s'étend à des bran-

ches de plus en plus nombreuses, spécialement dans le secteur tertiaire. Les autres modèles organisationnels, souvent présentés comme devant faire pièce au modèle taylorien dominant, sont à bien des égards non moins contraignants que ce dernier.

Dès lors l'un des problèmes fondamentaux qui demain plus encore qu'aujourd'hui sera l'objet et le centre de bien des conflits est celui du pouvoir dans l'entreprise, le thème de la participation étant supplanté par celui de l'autogestion qui, même s'il reste encore très flou dans « l'inconscient collectif », apparaît aujourd'hui comme le seul ambitionnant une réconciliation de l'homme avec son travail. »

Un certain nombre de points mis ainsi en évidence seront repris et approfondis dans les travaux préparatoires au VII^e Plan, en particulier dans les travaux de la Commission des Inégalités Sociales, la Commission Développement, le Comité de l'Emploi et du Travail.

(Rapport « **Contribution à une prospective du travail** », document ronéotypé, Commissariat Général au Plan, octobre 1975). A paraître à La Documentation Française.

Commentaires :

Les conditions de travail ne sont pas indépendantes des conditions d'emploi, du statut social des travailleurs, des conditions de vie et sont finalement liées à l'évolution de la société, et les prises de position en vue de solutions divergent suivant les types de sociétés auxquels se réfèrent les différents partenaires en présence. Pour tous, la nécessité apparaît maintenant de conduire des réflexions d'ensemble et de promouvoir une politique « globale ». C'est le mérite de ce groupe d'avoir tenté une synthèse aussi large de réalités si complexes, et c'est dans cette voie que se sont engagés ensuite les travaux préparatoires au VII^e Plan, notamment ceux du Comité de l'Emploi et du Travail.

ANNEE 1974

[8] A la fin de 1973, le Ministre du Travail réunit quatre groupes d'experts :

1 — Groupe **présidé par Louis BOUGNOL**, étudie les problèmes posés par les accidents du travail.

2 — Groupe **présidé par Pierre BOIS**, réfléchit sur l'aménagement des conditions de travail au stade des bâtiments industriels.

3 — Groupe **présidé par Jean-Daniel REYNAUD**, examine les aspects techniques, économiques et financiers de la valorisation des tâches d'exécution.

(Les rapports de ces groupes de travail font l'objet de documents ronéotypés au Ministère du Travail, 1974.)

4 — Le quatrième groupe (groupe administratif) reçut mission d'étudier la « revalorisation du travail manuel ». Le rapport du groupe, qui est resté confidentiel, et n'a pas fait l'objet de publication, a été présenté par le Ministre du Travail au Conseil de la Planification en juillet 1975.

— 1974 —

[9] En juillet 1974, le Président de la République prend l'initiative de constituer un **Comité d'Etude pour la réforme de l'entreprise** (Comité paritaire), **présidé par Pierre SUDREAU**. Le rapport remis au début de l'année 1975 sert de support aux textes sur la réforme de l'entreprise soumis au Parlement en mai 1976.

L'introduction du rapport stipule :

« La société française n'échappe pas aux grandes mutations que subissent toutes les sociétés industrielles modernes. L'évolution affecte le cœur même de la vie économique et par conséquent l'entreprise. Pour que celle-ci ne soit pas en décalage par rapport au mouvement général des idées et des faits, il importe de conduire le changement. La réforme de l'entreprise est certainement aujourd'hui l'une des tâches les plus nécessaires mais aussi l'une des plus difficiles.

L'enjeu est en effet considérable : l'entreprise est à la fois la source principale de création de richesse et d'emplois et le cadre de la vie quotidienne de millions de Français qui y rencontrent collectivement le travail salarié.

Dans la société actuelle, le développement et la multiplication des fonctions qu'assure l'entreprise font qu'à travers elle, c'est une large part du système économique et social qui est en cause.

Enfin, l'héritage d'une longue histoire politique et sociale pèse sur le comportement des partenaires dans l'entreprise.

Le chemin parcouru depuis la révolution industrielle est considérable dans tous les domaines. La réussite économique est incontestable. Mais l'ampleur même de ce succès a profondément renouvelé les aspirations. La réforme de l'entreprise est actuellement ressentie comme un impératif. »

Après avoir fait un constat de l'entreprise dans la société d'aujourd'hui le Comité formule un certain nombre de propositions pour, entre autres : transformer la vie quotidienne dans l'entreprise (changer les conditions et les relations de travail, rompre l'anonymat de l'organisation), consacrer la place des hommes dans l'entreprise (en ouvrant notamment une voie nouvelle de participation : la co-surveillance), améliorer les mécanismes de la participation financière des salariés, insérer les finalités de l'entreprise dans la société d'aujourd'hui.

Ce rapport a été très longuement commenté et analysé et a connu une large diffusion.

On notera qu'il concerne surtout la grande entreprise.

(Rapport du Comité d'Etudes pour la Réforme de l'Entreprise, édit. La Documentation Française, 1975.)

Commentaires :

Les impératifs d'ordre économique comme l'aspiration à de meilleures conditions de travail qui inspire de nombreux conflits récents, ainsi que la remise en cause par l'ensemble des catégories de travailleurs des règles de pouvoir à l'intérieur des organisations ont provoqué cette réflexion sur la réforme de l'entreprise. Les conclusions du rapport ont en partie été reprises dans le projet soumis au Parlement au cours de la session parlementaire du printemps 1976 (voir notamment la déclaration du gouvernement du 11 mai 1976, Journal Officiel des débats de l'Assemblée Nationale, n° 34, A.N. du 12 mai 1976.)

— 1974 —

[10] **La pratique de l'horaire variable**, l'évaluation des expériences tentées en France et à l'étranger et leurs conséquences, furent soumises à l'examen d'un deuxième groupe paritaire également **présidé par Jacques de CHALENDAR** et réuni à la demande du Ministre du Travail. Le groupe avait reçu pour mission de réfléchir aux conséquences possibles d'un développement des horaires flexibles. Il s'appuie sur des expériences connues, mais aussi sur des travaux du Comité pour l'Aménagement du temps de travail et des temps de loisirs en région parisienne (C.A.T.R.A.L.). Le groupe a conduit ses travaux de janvier à juin 1974.

(« **L'horaire libre en 1974** », La Documentation Française, 1974.)

— 1974 —

[11] Cette même année 1974, le groupe « industrie et mutations sociales » créé à l'initiative du Commissariat Général au Plan, désirant approfondir **les transformations du travail industriel**, suscita une recherche sur ce sujet. L'étude fut réalisée par **Jean-Michel MONTEL** (du Ministère de l'Industrie et de la Recherche, et **Gérard LE GALL** (Délégation à l'Aménagement du Territoire). Cette

étude très fouillée, comportant une bibliographie importante, reprend en les approfondissant un certain nombre de points mis en relief par Jacques DUPRONT lors de la préparation au VI^e Plan. Un premier chapitre situe l'emploi industriel dans la société, montre le peu d'attrait qu'il rencontre dans la population active, et notamment chez les jeunes, étudie les causes de cette désaffection, les motivations et les comportements. La deuxième partie recherche des solutions et décrit diverses formules nouvelles d'organisation du travail, telles que la rotation, l'enrichissement des tâches, ainsi que des formes nouvelles de partage des responsabilités : équipes semi-autonomes et démocraties industrielles. Mais les auteurs soulignent que, si les remèdes dépendent pour une très large part des entreprises, l'intervention de l'Etat comme impulseur est nécessaire notamment en matière de sécurité du travail, d'aménagement du temps, de salaires et de statuts des travailleurs. Ces derniers aspects n'étant pas les moins importants contribuent à créer une image très dépréciée de ce type de travail qu'illustre la préférence, ancienne et qui se perpétue, accordée au « col blanc » eu égard au « bleu de travail ».

(« Transformations du travail industriel », Collection des travaux et recherches de prospective (éléments pour des scénarios de société), n° 52, édit. La Documentation Française, novembre 1974.)

Commentaires :

Ce rapport s'inscrit dans une réflexion d'ensemble sur les mutations de la société industrielle poursuivie par le Ministère de l'Industrie et de la Recherche et la D.A.T.A.R., dans le but d'esquisser les devenir possibles de la société industrielle de ce pays à l'horizon 90, laquelle est dépendante de l'environnement international. Les aspects sociaux des phénomènes industriels apparaissent de plus en plus importants, aussi la D.A.T.A.R. a-t-elle été conduite à entreprendre des études dans ce sens, c'est ainsi qu'elle a collaboré au présent document qui fut lui-même suivi de travaux portant sur le travail féminin, la qualification du travail (surqualification et déqualification).

(Travaux et recherches de prospectives, respectivement n° 54, février 1975, et n° 57, juillet 1975, édit. La Documentation Française.)

ANNEE 1975

A la fin de l'année 1974, et au début de 1975, se déroule la « phase de préparation de l'orientation préliminaire au VII^e Plan » pour laquelle quatre commissions sont créées :

— Croissance, emploi et financement.

- Aménagement du territoire et cadre de vie.
- Inégalités sociales.
- Relations économiques et financières avec l'extérieur.

[12] **La Commission Croissance, Emploi et Financement** insiste sur la nécessité : de développer non seulement le plein emploi, mais le meilleur emploi pour tous (14), de soutenir et adapter le développement de l'appareil de production, de financer une croissance équilibrée. La commission s'est appuyée sur les réflexions d'un groupe de travail sur « les perspectives de la politique de l'emploi » qui reprend certaines des solutions préconisées par le rapport précédent sur lesquelles se rejoignent la majorité des auteurs.

[13] **La Commission des inégalités sociales**, présidée par Jacques MÉRAUD avait pour mission d'examiner tous les domaines où des « inégalités sociales » peuvent être observées. On relève dans l'introduction les lignes suivantes, qui marquent bien l'évolution de l'orientation des travaux du VII^e Plan au regard des Plans précédents :

« Le fait que, parmi les quatre Commissions chargées de débattre des orientations du VII^e Plan, figure une Commission des Inégalités sociales constitue en soi une innovation importante. Dès la phase préliminaire de l'élaboration du Plan, des objectifs sociaux coexistent ainsi explicitement avec les objectifs économiques, sans qu'aucune subordination apparaisse. On ne saurait trop recommander de persévérer dans cette voie. On pourrait même dans un pays comme la France, qui a dans une large mesure réalisé sa mutation industrielle, songer pour l'avenir — et cela dès la deuxième phase de préparation du VII^e Plan — à une sorte de renversement de la méthode de planification : fixer au départ des objectifs sociaux et étudier leurs conséquences économiques prévisibles, de manière à prendre les mesures économiques d'accompagnement qui s'imposeront, au lieu de faire de la politique sociale la conséquence de politiques économiques établies « à régime social égal », politiques qui risquent souvent d'être socialement mutilantes ».

La Commission se prononce entre autres pour le « meilleur emploi pour tous » facteur de réduction des inégalités.

(Les rapports des quatre commissions ont été publiés par La Documentation Française en mars 1975.)

(14) Cette notion de meilleur emploi avait été développée par le Premier Ministre lors de la Conférence des Chefs d'Etat ou de Gouvernement des Communautés Européennes, tenue à Paris en octobre 1972.

Ces rapports ont permis d'élaborer les « Orientations préliminaires du VII^e Plan » et de définir quatre orientations à long terme proposées par le Gouvernement:

- « — assurer les conditions économiques du plein emploi, du progrès social et de notre liberté de décision ;
- améliorer la qualité de la vie ;
- réduire les inégalités ;
- mieux répartir les responsabilités. »

— 1975 —

Les travaux préparatoires au VII^e Plan proprement dits s'amorcent au début du deuxième semestre de l'année 1975 (15).

Nous retiendrons tout particulièrement les rapports :

[14] de la **Commission Développement**

[15] et du **Comité de l'emploi et du travail**

qui constituent une synthèse des recherches et des travaux qui ont pu être entrepris sur tous les sujets intéressant les conditions d'emploi, le travail et les travailleurs et le cadre de vie. Nous ne pouvons qu'inciter le lecteur à lire les textes qui viennent d'être édités. Le contenu des rapports, en particulier, celui du Comité de l'emploi et du travail est très riche, très documenté et aborde finalement tous les aspects qui conditionnent « la vie de travail » et dépassant ce cadre, l'insertion de cette vie de travail dans l'environnement du « cadre de vie » illustrant par là l'évolution constatée pour l'élaboration d'une politique globale qui seule peut permettre d'éviter des conséquences imprévues concernant tel ou tel aspect particulier, et de concourir à la réduction des inégalités. Cette approche globale est illustrée également par le vocable même du Comité de « l'emploi » et « du travail », marquant ainsi la volonté d'étudier ensemble les conditions de l'emploi et les conditions du travail, faisant ressortir leur imbrication étroite.

(Les rapports des Commissions du VII^e Plan sont édités par La Documentation Française ; la publication échelonnée dans le temps a débuté en juin 1976.)

Note :

La Commission de l'Education et de la Formation et le Comité de l'Emploi et du Travail décidèrent de constituer un groupe d'études commun pour examiner

(15) Le C.E.R.E.Q. fut très largement associé aux travaux préparatoires au VII^e Plan comme fournisseur de données techniques. Il fut appelé à siéger au Comité de l'Emploi et du Travail et à présider un groupe technique de prévision emploi-formation.

Par ailleurs, le Centre fut appelé à collaborer à différents groupes de travail qui, ces dernières années, ont réfléchi plus spécifiquement sur la « transformation du travail industriel » [11], la « revalorisation du travail manuel » [8], les « rémunérations » de ces travailleurs [16].

les relations entre l'éducation et l'emploi au cours du VII^e Plan. Ce groupe, dénommé « Groupe Technique de Prévision emploi-formation » s'est réuni de décembre 1975 à mars 1976 sous la **présidence de Gabriel DUCRAY**.

(Le rapport du groupe technique de prévision emploi-formation est également publié par La Documentation Française, octobre 1976.)

Parallèlement, un groupe technique sur la formation professionnelle continue était constitué.

— 1975 —

[16] A la demande du Premier Ministre et en corollaire des travaux préparatoires au VII^e Plan, **un groupe d'étude des rémunérations des travailleurs manuels** s'est réuni à la fin de 1975. Ce groupe de « sages », présidé par **Pierre GIRAUDET** a été largement présenté par la presse qui en a fait d'abondants commentaires. Le rapport étudie en premier lieu l'origine et la nature de la dévalorisation du travail manuel, dénonce les dangers d'une telle situation avant d'aborder l'étude même de la condition salariale de ces travailleurs, de leur statut. Parmi les solutions proposées pour améliorer la situation de ces travailleurs et obtenir une valorisation de ce type de travail, les auteurs préconisent notamment la généralisation de la mensualisation et la régression des salaires au rendement.

(Rapport du groupe d'étude des rémunérations des travailleurs manuels, édit. La Documentation Française, mars 1976.)

— 1975 —

[17] A la demande du Premier Ministre et sous l'égide du Ministre de la Qualité de la Vie, **un groupe d'experts appartenant aux départements ministériels concernés est réuni sous la présidence de Bertrand LABRUSSE**, pour, à la lumière des travaux antérieurs, arriver à des propositions concrètes **d'aménagement du temps** et singulièrement du temps de travail, pour éviter les situations de « blocage » si souvent dénoncées à certaines heures de la journée, en fin de semaine, et surtout en matière de congé.

(Rapport « **Sur l'aménagement du temps** », 47^e volume de la collection Environnement, édit. La Documentation Française, 1976.)

[18] **Le Travail et l'Emploi des Femmes.**

Si nous refusons pour notre part de traiter des « femmes » comme d'un groupe à part, ainsi que le fait généralement la littérature économique et sociale à propos de telle ou telle question, il est par contre important d'analyser les incidences du travail des femmes dans la société, avec la double fonction qui est la leur, par rapport à l'activité professionnelle, et par rapport à la famille. C'est dans ces termes que le Conseil économique et social a été saisi en 1975, par le Premier Ministre, d'une demande d'avis sur « les problèmes posés par le travail et l'emploi des femmes ». La préparation de l'avis a été confiée à la section du travail et des relations professionnelles qui a désigné **Evelyne SULLEROT** comme rapporteur. L'avis, a été adopté, remarquons-le, à la quasi-unanimité par le C.E.S. en octobre 1975.

Contrairement à une idée trop souvent reçue, l'activité professionnelle des femmes a toujours été intense et elle a seulement changé de modalités sous la pression des mutations économiques et sociales. Par ailleurs, bien que ces idées connaissent un certain recul, le travail des femmes est encore trop souvent analysé en termes de « choix » quand ce n'est pas comme « un souci d'épanouissement ». C'est méconnaître ou feindre d'ignorer les conditions économiques des ménages et notamment des jeunes (après les femmes d'agriculteurs, ce sont les femmes des classes moyennes qui ont le taux le plus élevé d'activité entre 25 et 35 ans). C'est méconnaître aussi la condition très pénible d'un grand nombre de femmes qui travaillent et auxquelles s'appliquent les « inégalités » relevées notamment dans les travaux préparatoires au VII^e Plan. On citera en exemples : parmi les travailleurs à la chaîne, 51 % sont des femmes ; la taylorisation qui se développe dans les tâches tertiaires et le secteur des services affecte surtout les femmes. C'est ignorer enfin les quelque 3 millions de femmes seules pour lesquelles ne se pose aucune alternative.

Quoi qu'il en soit, le travail des femmes est un phénomène irréversible et l'étude des variables de l'activité féminine indique qu'elle ne se ralentira pas, et cela est relevé aussi bien dans le rapport SULLEROT que dans les travaux du Plan et des divers groupes de travail.

Si certains considèrent le phénomène comme une contrainte à subir, d'autres, et ce sont les plus nombreux, mettent en évidence la nécessité de faire appel à toutes les forces vives dans une période qui, après les années 80, devrait voir une diminution de la population active, conséquence des baisses de natalité de la période actuelle, mises en évidence par de récents travaux (16) de l'I.N.E.D.

Par ailleurs, l'activité féminine est souvent source de richesse et la défection des femmes dans certains secteurs présente des conséquences assez dramatiques (cas par exemple de l'exode des femmes rurales).

Dans ces conditions, et quels que soient les jugements moraux que l'on puisse formuler, une politique spécifique devrait être instaurée, qui permette aux femmes de « concilier les responsabilités familiales de tous les intéressés avec leurs aspirations professionnelles », comme le proclame la résolution du Conseil de l'Europe du 21 janvier 1974.

Le rapport SULLEROT très bien documenté et dénué de toute passion et l'avis du Conseil économique et social qui l'adopte préconisent, après une analyse des différents aspects et des situations du travail et de l'emploi des femmes, un certain nombre de mesures pour permettre une meilleure insertion des femmes dans le monde du travail : amélioration de leurs conditions de travail, développement de la formation professionnelle, mise en œuvre d'une politique active permettant de concilier activité professionnelle et responsabilité familiale, réduction des inégalités, notamment au niveau des rémunérations.

(Rapport du Conseil économique et social sur le travail et l'emploi des femmes, Journal Officiel, avis et rapports du C.E.S., n° 14, du 26 novembre 1975.)

Commentaires :

Le travail et l'emploi des femmes ont fait l'objet d'études approfondies dans le cadre des travaux du Plan (Commission des inégalités sociales, du Développement, Comité de l'Emploi et du Travail) et en marge du Plan (Groupe « Prospectives du travail »).

Nombreux sont par ailleurs les travaux conduits sous les auspices du Comité du Travail Féminin qui siège auprès du Ministre du Travail, sous la présidence de Mme DEVAUX. On citera, en particulier, un rapport sur « les problèmes posés par les conditions de travail des femmes » publié en septembre 1976.

Ces préoccupations ont fait l'objet de débats au sein des organisations internationales, et notamment de l'O.I.T., de l'O.C.D.E. et des Communautés Européennes.

(16) Voir notamment les travaux du Groupe « Prospectives du Travail » du Commissariat Général au Plan.

ANNEE 1976

[19] En décembre 1975, le gouvernement, au titre de son action pour la « revalorisation du travail manuel », a confié à **Alain WISNER**, sur proposition du Ministre du Travail et du Secrétaire d'Etat à la condition des travailleurs manuels, une mission d'étude concernant le « travail posté ». Cette mission avait pour objet de dresser un bilan des études réalisées en France et à l'étranger dans ce domaine ; de préparer des propositions sur l'aménagement des systèmes de roulement des postes ; enfin plus généralement, d'envisager l'évolution souhaitable du travail par équipes, compte tenu du contexte économique et social. L'étude a été limitée au travail par équipes successives en 3×8 ou continu (comportant 3 postes successifs en 24 h).

Cette étude réalisée par l'un des meilleurs spécialistes en ergonomie est particulièrement intéressante. Elle s'appuie sur une consultation écrite et des réunions de travail des milieux intéressés : dirigeants d'entreprises, organisations d'employeurs et de salariés, travailleurs, organismes spécialisés, administrations, experts scientifiques.

(Rapport sur « **l'aménagement des conditions du travail par équipes successives (travail posté)** », Alain WISNER et James CARPENTIER, juin 1976 ; document ronéotypé édité par l'A.N.A.C.T.).

NOTES ANNEXES

1. — Si les travaux du VII^e Plan ont mis en évidence la mécanisation croissante des tâches tertiaires et le développement du taylorisme dans ce secteur et celui des services, peu d'études scientifiques concernent les travailleurs de ces secteurs. Priorité est accordée au « travail industriel » et « l'amélioration des conditions de travail des travailleurs manuels » concerne principalement et presque exclusivement les ouvriers de l'industrie. Certes, l'urgence est incontestable pour ces travailleurs en raison de la pénibilité des tâches, leur insalubrité quelquefois, les risques de maladies professionnelles encourus, qui expliquent en partie la désaffection des nationaux et singulièrement des jeunes pour ce type de tâches, désaffection lourde de conséquences pour notre économie. Mais on assiste aussi à une désaffection pour certaines tâches du secteur tertiaire ou des services et le recours à une main-d'œuvre immigrée est de plus en plus fréquent (l'administration, le secteur hospitalier en sont des exem-

ples). Si une pénurie de main-d'œuvre ne se fait pas actuellement sentir, c'est que ces tâches sont le plus souvent confiées à des femmes et que le nombre de celles qui recherchent un emploi est élevé.

C'est un des mérites de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (A.N.A.C.T.) d'avoir dès sa création attaché une importance particulière aux « cols blancs ». Un colloque fut organisé en décembre 1975 sur « les conditions de travail dans les emplois administratifs » (17) dont le rapport est en cours de rédaction.

Un dossier sur « **les conditions de travail dans les bureaux** » vient d'être rendu public. Une analyse fouillée des conditions de travail dans les milieux administratifs est effectuée. Le dossier fait état d'expériences d'amélioration des conditions de travail dans les entreprises et organismes administratifs : horaires variables, restructuration des tâches, aménagement du cadre de travail.

(Rapport A.N.A.C.T., septembre 1976, résumé dans « Liaisons sociales », document R, n° 88/76, 17 septembre 1976.)

2. — Par ailleurs, dans l'ensemble des travaux analysés, une primauté est accordée au travail dans les grandes entreprises. Les études concernant les travailleurs de l'artisanat, du petit commerce, des petites entreprises ainsi que du secteur agricole sont quasiment inexistantes.

Les travaux préparatoires aux VI^e et VII^e Plans en traitent certes, mais assez timidement. Le rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise est à cet égard très clair, qui déclare intéresser principalement « les grands complexes industriels ».

Or, le secteur des petites et moyennes entreprises tient dans ce pays une place importante et occupe un grand nombre de salariés. Les conditions de travail, le statut des travailleurs, diffèrent très largement des grandes entreprises où les relations professionnelles sont plus difficiles, l'anonymat plus grand, mais l'organisation des travailleurs est plus structurée et les contrôles par exemple du point de vue de la sécurité, sont plus développés.

3. — En marge des travaux présentés ci-dessus, on peut citer :

— **ceux du groupe interministériel d'évaluation de l'environnement** créé en 1972 auprès du Premier Ministre, et qui comprend plusieurs groupes d'études dont un groupe « qualité de vie, consommation et environnement », comportant lui-même un sous-groupe « milieux de travail » animé par **Guy ROUSTAN**. Un rapport publié en 1976 contient ainsi un texte sur les conditions de travail ;

(« **Vers une évaluation du cadre de vie** », 46^e volume de la collection « Environnement », édit. La Documentation Française).

(17) Voir le compte rendu du colloque dans « **Liaisons Sociales** », Document R, n° 115/75 du 22 décembre 1975.

— ainsi que les études du groupe de réflexion pour les stratégies industrielles (G.R.E.S.I.) du Ministère de l'Industrie et de la Recherche, qui a récemment rendu public un rapport sur « la division internationale du travail », dimension qui conditionne de plus en plus le « travail » national. Ce rapport est publié dans la Collection des « études de politique industrielle », édit. La Documentation Française.

III. L'ÉVOLUTION RECENTE DE LA LEGISLATION ET DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

III.1. Des négociations collectives

La négociation collective en France se caractérise par une action importante des pouvoirs publics, à telle enseigne que l'on a pu parler de politique « tripartite ». Par ailleurs, si le développement d'une politique contractuelle est souhaité par certains, la méfiance des différents partenaires (patrons et salariés) est unanime à l'égard d'une organisation du travail reposant sur la « participation » ou la « cogestion ».

Le pluralisme syndical, accentué encore depuis la Libération, caractérise le mouvement ouvrier et la représentation des salariés, ainsi que la séparation de l'action syndicale et de l'action politique. Les employeurs au contraire sont quasiment tous regroupés au sein d'organisations professionnelles affiliées pour la plupart au C.N.P.F.

Bien que le taux de syndicalisation soit peu élevé, l'influence des organisations syndicales est considérable dans la vie politique et sociale de ce pays. Leurs mots d'ordre, en cas de conflits, sont suivis par un ensemble de travailleurs dépassant très largement le volume des adhérents. A l'inverse, des grèves dites « sauvages » peuvent se développer.

Mais d'excellents auteurs ont décrit l'histoire du mouvement ouvrier français, des relations professionnelles et expliqué les causes de cet équilibre instable aux multiples rebondissements où alternent négociations et conflits (18).

(18) On citera notamment parmi les ouvrages récents :

— G. ADAM, J.D. REYNAUD, J.M. VERDIÉR : « La négociation collective en France », Edit. ouvrières, 1972.

— G. CAIRE : « Les relations professionnelles », mémento Dalloz, 1973.

— F. SELLIER : « Les relations professionnelles (choix de textes commentés) », P.U.F., 1976.

— D. WEISS : « Relations Industrielles », Sirey, 1973.

Parmi les périodiques, on mentionnera :

— Droit Social, édit. Librairie sociale et économique.

— Liaisons sociales.

— Sociologie du travail.

La négociation collective eut du mal à s'implanter. Si le principe en est ancien puisqu'il fut admis par une loi du 23 mars 1919, la pratique ne s'en développa toutefois que récemment après la promulgation de la loi du 11 février 1950, qui lui fixe un cadre juridique et la pression des pouvoirs publics fut décisive.

« En France, dit Yves DELAMOTTE, dans un article déjà cité (19), la négociation collective n'a jamais eu la place qu'elle occupe dans d'autres pays, où elle apparaît comme la vocation fondamentale des syndicats, l'instrument majeur de la protection sociale des salariés et le meilleur moyen de régler les problèmes qui se posent entre les travailleurs et leur employeur. Elle n'a pas non plus derrière elle un passé et une tradition, puisque, si on laisse de côté de brèves périodes (1919-1920, Front populaire en 1936), elle ne s'est vraiment instituée et développée qu'après la publication de la loi du 11 février 1950, toujours en vigueur, qui en détermine le cadre juridique. »

Mais l'extension des conventions collectives se fit lentement, traduisant une certaine « atonie » des relations professionnelles, et l'on a pu parler de système bloqué (20).

A la faveur des événements de 1968, les organisations syndicales obtinrent la « négociation nationale interprofessionnelle » qu'elles sollicitaient depuis de longues années. Depuis, la politique contractuelle prit un nouvel essor et les négociations collectives se développèrent notamment dans le secteur public où elles occupaient une place réduite.

Si dès 1966 certains accords et conventions portèrent sur des questions intéressantes « l'emploi », le champ des négociations s'étendit à d'autres sujets tels que mensualisation, durée du travail, formation professionnelle, pour aborder en 1975 « les conditions de travail » (21).

Les conventions collectives sont normalement conclues au niveau de la branche d'activité, leur champ d'application peut être national, régional, local ou limité à un ou plusieurs établissements, à une ou plusieurs entreprises (Code du Travail, livre premier, titre III). Les accords interprofessionnels qui ne sont ni mentionnés, ni exclus par la loi, se sont développés après 1968, marquant ainsi une nouvelle forme de négociation.

L'Etat joue un rôle essentiel dans les négociations collectives et l'incitation gouvernementale se fit plus directe et explicite après la publication des ordonnances sociales de 1967. Un certain nombre d'accords ont été inspirés et encouragés par les pouvoirs publics : la mensualisation a été préparée par un groupe de sages (cf. supra p. 244), la formation permanente avait été impulsée par l'hôtel

(19) « Les tendances récentes de la Convention Collective », op. cit.

(20) Voir notamment Jean BUNEL : « Relations professionnelles », op. cit.

(21) Cf. Bernard PETITGUYOT : « Les conditions de travail dans la pratique des négociations collectives », notes et documents de l'A.N.A.C.T., juillet 1975.

Matignon, tandis que l'exposé des motifs de la loi de décembre 1973 sur l'amélioration des conditions de travail laisse aux négociations le soin de « prendre les mesures nécessaires à l'application de la loi ».

LES ACCORDS DE MAI 1968

• Le protocole d'accord des 25, 26 et 27 mai 1968, dit « **Constat de Grenelle** » prévoyait :

- l'augmentation du S.M.I.G. et des salaires ;
- la suppression des zones d'abattement régionales ;
- l'ouverture de négociations sur la réduction de la durée du travail, la sécurité de l'emploi, la formation professionnelle ;

— l'élaboration de textes législatifs et réglementaires concernant l'exercice du droit syndical dans l'entreprise, l'extension de la sécurité sociale à toutes les catégories de salariés, la réforme du droit des conventions collectives.

• Dans le même temps, des négociations se déroulaient au siège du Ministère de l'Agriculture et les « **accords de Varennes** » ont notamment prévu :

- le relèvement du S.M.I.G.A. (relèvement spectaculaire) ;
- l'alignement des salariés de l'agriculture sur les salariés des autres secteurs d'activité.

• On mentionnera plus loin les aspects propres au secteur public.

UN NOUVEAU CADRE DE NEGOCIATIONS COLLECTIVES : LES ACCORDS INTERPROFESSIONNELS

Cette forme de négociation au « sommet » souhaitée par les organisations syndicales était fort peu pratiquée comme le souligne Jean NEIDINGER, secrétaire général de la commission sociale du C.N.P.F. en ces termes :

« Jusqu'au début de l'année 1968, si l'on excepte l'accord du 20 mai 1965 sur les quatre semaines de congés payés, conclu avec Force Ouvrière, le C.N.P.F. n'était intervenu directement dans la négociation avec les Confédérations syndicales qu'en matière de retraite et d'indemnisation du chômage total » (22).

L'accord interprofessionnel du 21 février 1968 sur l'indemnisation du chômage partiel indique un signe de changement, mais seule la réforme du C.N.P.F. sous l'impulsion d'hommes neufs permit le développement de cette forme de négociation.

(22) Jean NEIDINGER, in **Droit Social**, numéro spécial « La garantie de l'emploi et du salaire » (tome 1), n° 6, juin 1975, p. 106.

Les nouveaux statuts de l'organisation adoptés en octobre 1969 prévoient expressément que : « ... le C.N.P.F. peut exceptionnellement... être habilité à discuter et à signer des accords communs pour l'ensemble et la généralité des professions ».

Neuf accords nationaux interprofessionnels ont été conclus depuis 1969 (23) :

- 10 février 1969, l'accord sur la sécurité de l'emploi,
- 20 avril 1970, la déclaration commune sur la mensualisation,
- 9 juillet 1970, l'accord sur la formation et le perfectionnement professionnels,
- 27 mars 1972, l'accord sur le régime d'allocation spéciale de chômage (pour les travailleurs âgés de plus de 60 ans privés d'emploi),
- 29 janvier 1974, avenant sur la mensualisation,
- 3 juillet 1974, la déclaration commune C.N.P.F./C.G.C. sur le développement de la concertation avec les cadres,
- 14 octobre 1974, l'accord sur l'allocation complémentaire d'attente aux salariés licenciés pour motif économique,
- 21 novembre 1974, l'avenant sur la sécurité de l'emploi,
- 17 mars 1975, l'accord cadre sur l'amélioration des conditions de travail.

Ce dernier accord dont le préambule débute par les mots : « l'amélioration des conditions de travail est l'un des principaux problèmes sociaux de notre époque », marque une étape dans la politique contractuelle, car en concluant cet accord, les parties entendent : « d'une part fixer un certain nombre de dispositions directement applicables, d'autre part établir un cadre et poser des principes d'orientation propres à faciliter l'adoption de dispositions concrètes au niveau des conventions collectives particulières à chaque secteur professionnel ainsi qu'au niveau des entreprises. » (Cet accord est intéressant à plus d'un titre et on en trouvera des extraits ci-après).

Toutefois cette forme de négociation au sommet reste exceptionnelle, elle revêt un caractère solennel destiné à donner une impulsion aux conventions collectives, à leur servir de cadre de référence. Comme tel, elle marque incontestablement une évolution dans la pratique des négociations, mais elle ne signifie pas pour autant une remise en cause des stratégies et des idéologies.

L'ACCORD-CADRE SUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

L'accord national interprofessionnel du 17 mars 1975 est intéressant à plus d'un titre, il reflète bien les exigences et les préoccupations actuelles en matière d'organisation et de conditions de travail, il concerne très directement les thèmes

(23) Les accords interprofessionnels, les principales conventions de branches, et certains accords d'entreprises sont publiés par la revue « **Liaisons sociales** ».

évoqués au long de cet ouvrage notamment la restructuration des tâches, le rôle de l'encadrement et partant la division du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise.

Le texte de l'accord comporte cinq parties consacrées respectivement à : l'organisation du travail, l'aménagement du temps de travail, la rémunération du travail au rendement, l'hygiène / la sécurité / la prévention, le rôle de l'encadrement.

Quelques extraits illustreront notre propos :

...

« Titre 1^{er} - Organisation du travail

Article 4. — Eu égard, en particulier, à l'évolution du niveau général des connaissances et à l'évolution des techniques il doit être plus complètement répondu aux besoins intellectuels et psychologiques des salariés dans l'accomplissement de leur travail.

Les méthodes d'organisation du travail ne sauraient être immuables : les modifications qui leur sont apportées doivent tendre à diminuer, voire à supprimer la pénibilité des tâches ou les inconvénients tenant à leur parcellisation ou à leur répétitivité, à élever le degré de qualification du travail et par conséquent l'intérêt de celui-ci, à accroître la part d'initiative et de responsabilité de chacun.

Il apparaît indispensable d'engager à cette fin un travail permanent de recherche, d'étude et d'expérimentation que les professions favoriseront.

Outre leur personnel technique concerné, les entreprises devront faire participer les médecins du travail aux études qu'elles entreprennent, notamment au sujet de l'organisation des postes de travail, ainsi que leurs spécialistes compétents.

Article 5. — Dans toute la mesure où cela est techniquement possible et considéré comme opportun par les intéressés, il est souhaitable de parvenir à un élargissement des tâches entraînant un allongement des cycles opératoires.

Il est également souhaitable qu'un effort soit engagé en matière d'enrichissement des tâches, notamment par l'addition aux tâches d'exécution de responsabilités, de préparation et de contrôle.

Sous la réserve des contraintes techniques, il apparaît que la constitution d'équipes dotées d'une certaine autonomie est de nature à faire participer les salariés à l'organisation de leur travail et à accroître leur capacité d'initiative. Le comité d'entreprise ou d'établissement, ou, à défaut, les délégués du personnel, ainsi que les délégués syndicaux doivent être consultés sur le principe de la constitution de telles équipes.

Article 6. — Les différentes actions de restructuration des tâches prévues à l'article 5 devront être mises en œuvre dans le respect des principes énoncés aux articles 1^{er}, 2 et 3 sur les normes et les charges de travail. Elles ne pourront conduire à une diminution des salaires des catégories intéressées, ni à leur déclassement. Il devra être tenu compte dans les salaires et, le cas échéant, dans la classification, des accroissements de qualification pouvant résulter de l'enrichissement et de l'élargissement des tâches.

L'introduction de ces nouvelles méthodes d'organisation du travail doit faciliter le déroulement de la carrière et l'avenir professionnel des personnels concernés.

Article 7. — La modification des méthodes de travail nécessite dans de nombreux cas un effort de formation postulant souvent une mise à jour ou un accroissement des connaissances de base...

.....

Titre V - Rôle de l'encadrement

Article 31. — Le rôle de l'encadrement — qu'il soit assumé par des cadres ou par des agents de maîtrise — est un élément essentiel de l'organisation des entreprises et de la mise en œuvre effective du présent accord.

Il doit s'adapter à l'évolution des techniques de production et de gestion, des conditions de travail, des niveaux culturels et des rapports humains dans l'entreprise.

En raison de cette évolution, il est nécessaire de développer les fonctions de coordination, d'animation et de conseil...

Article 33. — Le bon exercice de la fonction d'encadrement suppose :

- que les pouvoirs de ceux qui détiennent l'autorité soient déterminés de façon claire, notamment à l'égard des services fonctionnels, et leur permettent d'exercer réellement l'autorité qui leur est dévolue ;
- qu'il soit pratiqué une délégation de pouvoirs suffisante ;
- que soient en rapport les responsabilités et les délégations de pouvoirs ;
- que le personnel d'encadrement dispose d'une information spécifique, aussi bien sur la marche générale de l'entreprise, et notamment sur ses projets à moyen et à long terme, que sur les problèmes techniques, et soit appelé à exprimer son point de vue.

Il importe également, en vue d'assurer l'information complète du personnel, de créer les conditions propres à éviter les interférences entre les circuits hiérarchiques d'information, d'une part, et ceux des représentants du personnel, et notamment du comité d'entreprise, d'autre part... »

Tels sont les éléments essentiels au regard des thèmes étudiés dans cet ouvrage. On mesurera, ici encore, l'évolution caractéristique des préoccupations traduisant une évolution des exigences du monde du travail en matière d'organisa-

tion et de conditions de travail. Que la négociation ait pu prendre en compte des thèmes tels que la « restructuration des tâches » mais surtout redéfinir le rôle de l'encadrement est éloquent.

Cela ne veut pas dire toutefois que tout ceci soit très largement répandu et repris dans les conventions collectives de branche ou les accords d'entreprises conclus depuis lors.

En effet, une négociation par branche professionnelle « en vue d'adapter, de préciser et de compléter, en tant que de besoin, les dispositions de l'accord » devait être engagée avant le 31 juillet 1975. Qu'en est-il un an après ? Si des négociations se sont engagées dans plusieurs branches professionnelles, peu d'accords ont été conclus. Le premier accord de branche qui traite dans son ensemble de l'amélioration des conditions de travail fut signé dans les industries chimiques en mars 1976. Par ailleurs, d'autres accords qui se réclament de l'accord-cadre interprofessionnel concernent essentiellement des éléments très ponctuels (24). Il est encore trop tôt pour juger des retentissements et de la portée de l'accord-cadre surtout en ce qui concerne des points aussi délicats que le rôle de l'encadrement. Toutefois, une impulsion a été donnée et il sera particulièrement intéressant d'en suivre le développement en accord d'ailleurs, avec l'application de la législation sur la réforme de l'entreprise en cours d'élaboration.

LES NEGOCIATIONS COLLECTIVES DANS LE SECTEUR PUBLIC

La loi de 1950 ne s'applique pas à la fonction publique ni aux entreprises à « statut », c'est-à-dire la plupart des entreprises publiques.

Les salaires des fonctionnaires sont fixés par le Parlement lors du vote du budget. A l'E.D.F., aux Charbonnages, à la S.N.C.F., l'Etat argua longtemps de son droit de tutelle pour fixer unilatéralement les salaires. La grève des mineurs de 1963 conduira pourtant ce dernier à reconsidérer sa position, mais malgré la mise en place de procédures de négociations dites « procédures Toutée » (du nom du rapporteur qui les avait préconisées), la négociation reste réduite (25). Toutefois, ainsi que le soulignent certains auteurs, cette négociation existe quand même, bien que le secteur public soit exclu du droit commun, et cela est remarquable. La forte syndicalisation des salariés dans ce secteur y est pour beaucoup (26).

Les événements de mai 1968 donnèrent un nouvel essor aux négociations collectives dans le secteur public, et notamment en ce qui concerne la fonction publique stricto sensu, où elles étaient pratiquement inexistantes.

(24) Voir « Industries chimiques, conditions de travail » in Liaisons Sociales. Document C2/n° 4389 du 9 avril 1976 et « Amélioration des Conditions de Travail, un an après la signature de l'accord du 17 mars 1975 ». In *ib.* document C2/n° 4385 du 25 mars 1976.

(25) J. TOUTÉE : « Mission sur l'amélioration des procédures de discussion des salaires dans le secteur public », La Documentation Française, mars 1964. Voir aussi G. ROCHECARBON, « Feu la procédure Toutée », in *Droit Social*, nov. 1968.

(26) Voir notamment G. LYON-CAEN : « La convention sociale d'E.D.F.-G.D.F. et le système français des relations professionnelles », in *Droit Social*, n° 4, avril 1970.

Depuis, des réunions périodiques sont tenues pour examiner les questions intéressant les salaires, les statuts et les conditions de travail des fonctionnaires de l'Etat.

Pour les entreprises publiques une forme nouvelle de politique contractuelle fut mise en œuvre à partir de 1969 : « les contrats de progrès » ou « conventions sociales » qui connurent des fortunes diverses (27). Cette politique s'est instaurée à la faveur d'une redéfinition des liens unissant l'Etat et les entreprises publiques sous tutelle, établie par les « contrats de programme » (28), définis à partir des conclusions du rapport sur les entreprises publiques, dit « Rapport NORA » (29).

Dans sa déclaration de politique générale en septembre 1969 devant l'Assemblée Nationale, le Premier Ministre présentait ainsi cette politique :

« Dans les entreprises nationales, de nouvelles procédures de détermination des salaires seront étudiées en liaison avec les organisations syndicales et seront appliquées dès l'année 1970. Elles permettront d'intéresser les travailleurs du secteur public à la fois aux fruits de l'expansion nationale et au progrès spécifique de chaque entreprise. Ainsi pourront être discutés et conclus dans chaque entreprise des contrats pluri-annuels portant notamment sur l'amélioration des conditions de travail ainsi que sur les modalités destinées à assurer le bon fonctionnement et la continuité du service public. »

Le premier accord important qui ait concrétisé cette orientation de la politique gouvernementale a été conclu à E.D.F.-G.D.F. en décembre 1969. Cette convention comporte deux éléments complémentaires : évolution et détermination des salaires d'une part, normalisation des relations professionnelles d'autre part.

Dans le courant de l'année 1970 des contrats ont été arrêtés à la S.N.C.F., aux Charbonnages de France, à la R.A.T.P. (Régie autonome des transports parisiens). Ces conventions prévoyaient une augmentation garantie du pouvoir d'achat.

Les « contrats de progrès » s'ils ont instauré une négociation dans un secteur où elle stagnait, n'ont pas rencontré la faveur unanime des organisations syndicales, puisqu'ils ne furent signés que par une partie d'entre elles.

(27) Cf. « **Les tendances actuelles de la négociation collective en France** », op. cit.

(28) Voir notamment M. VOISSET : « L'expérience des contrats de programme dans les entreprises publiques » in **Droit social**, n° 6, juin 1974, et Ph. COMTE : « Un espoir pour les entreprises publiques : les contrats de programme » in **Notes et études documentaires**, n° 4167/68 du 26 février 1975, édit. La Documentation Française.

(29) Rapport du groupe interministériel sur les entreprises publiques, avril 1967 (réédition ultérieure), édit. La Documentation Française.

III.2. La législation récente

Le droit du travail peut être défini comme l'ensemble des dispositions relatives au statut et aux conditions d'emploi des salariés dans les entreprises. Il est relativement récent et a pris sa source dans le développement du salariat ; il réglementa d'abord les rapports de l'employeur et du salarié, le travail des catégories les plus exposées (enfants, femmes), veilla aux règles de sécurité sur les lieux de travail, mais son champ d'application n'a cessé de s'étendre à tous les aspects de la vie de travail : emploi, rémunérations, formation professionnelle et apprentissage, durée du travail, conditions de travail, conflits, droit syndical et représentation des salariés, négociations collectives, médecine du travail, etc.

Les accords de « Matignon » de 1936 et les textes élaborés ou refondus au lendemain de la Libération constituent le fondement de la législation actuelle. Celle-ci a évolué en fonction des exigences nouvelles de la société. Les événements de 1968 marquèrent ici aussi une étape importante (reconnaissance de l'exercice du droit syndical dans l'entreprise, révision de la législation des conventions collectives, formation professionnelle...); la crise économique récente aboutit à une modification du droit de licenciement, tandis que les réflexions sur l'organisation du travail et le partage du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise conduisit à un projet de réforme de l'entreprise actuellement soumis au Parlement, après qu'une loi sur l'amélioration des conditions de travail fut votée en 1973.

Le droit du travail vient de faire l'objet d'une nouvelle codification édictée par la loi du 2 janvier 1973 et qui s'est achevée en 1975 (30). Le Code Rural est actuellement en cours de refonte.

Mais nous n'avons pas l'ambition de retracer l'évolution complète de la législation en cette matière, laissant ce soin aux spécialistes dont c'est la fonction (se reporter aux différents traités de droit du travail). Notre but, plus modeste, est d'illustrer par quelques exemples l'action récente du législateur face à l'évolution du monde du travail.

A) PARMI LA LEGISLATION ANTERIEURE A 1968 ON CITERA QUELQUES TEXTES IMPORTANTS PROMULGUES ENTRE 1959 ET 1968

Entre 1959 et 1968, des textes essentiels intéressant le « travail » et les « travailleurs » ont été votés par le Parlement ; on citera :

ANNEE 1959

— loi du 31 juillet 1959 sur la promotion sociale ;

(30) Publié dès 1975 par les éditions du Journal Officiel, le nouveau Code du Travail vient d'être édité dans la collection des « Petits Codes Dalloz » (1976).

— ordonnance n° 59-126 du 7 janvier 1959 tendant à favoriser l'association ou l'intéressement des travailleurs à l'entreprise ;

— ordonnance également du 7 janvier concernant les travailleurs privés d'emploi.

ANNEE 1963

— loi du 18 décembre 1963 créant un fonds national de l'emploi.

ANNEE 1966

— loi d'orientation et de programme sur la formation professionnelle, du 3 décembre 1966.

ANNEE 1967

— **Cette année-là un train d'ordonnances dites « sociales » furent promulguées en application de la loi-cadre n° 67-482 du 22 juin 1967 autorisant le gouvernement par application de l'article 38 de la Constitution à prendre des mesures d'ordre économique et social.**

L'importance de ce texte nous conduit à le reproduire in extenso :

Art. 1^{er}. — Le Gouvernement est autorisé à prendre par ordonnances, jusqu'à la date d'ouverture de la discussion de la loi de finances pour 1968 devant l'Assemblée nationale et, au plus tard, le 31 octobre 1967, conformément aux dispositions de l'article 38 de la Constitution, toutes mesures tendant :

1° A mieux assurer le plein emploi et la reconversion des travailleurs, à aménager les conditions du travail, à améliorer ou étendre les garanties dont bénéficient les travailleurs privés de leur emploi ou susceptibles d'en être privés, grâce, notamment, à une meilleure coordination des régimes publics et privés de garantie contre le chômage, à faciliter la formation des jeunes et des adultes en vue de permettre leur adaptation à l'évolution de l'économie ;

2° A assurer la participation des travailleurs aux fruits de l'expansion des entreprises tout en favorisant la formation d'une épargne nouvelle et le développement des investissements ;

3° A modifier ou unifier le champ d'application des divers régimes et institutions de sécurité sociale, de prévoyance et d'assistance, à en adapter les structures et à en assurer l'équilibre financier ;

4° A favoriser l'adaptation des entreprises aux conditions de concurrence résultant de l'application du traité instituant une Communauté économique européenne et, notamment, de la suppression, le 1^{er} juillet 1968, des droits de douane entre les Etats membres ;

5° A faciliter la modernisation ou la reconversion des activités des secteurs ou des régions dont les structures économiques sont inadaptées.

Art. 2. — Les projets de loi portant ratification des ordonnances prises en vertu de l'article 1^{er} ci-dessus devront être déposés devant le Parlement au plus tard le 31 décembre 1967.

Fait à Paris, le 22 juin 1967 (J.O., 23 juin 1967, p. 6211).

Ce texte prévoyait déjà « l'aménagement des conditions de travail » ; mais il visait surtout à améliorer les conditions de l'emploi gravement atteintes par des licenciements dus à des concentrations, des fusions, des reconversions et à faciliter la réinsertion des salariés privés d'emploi.

Les principales ordonnances publiées en application de cette loi sont les suivantes :

13 juillet 1967 : { — Ordonnance n° 67-578 créant l'Agence nationale pour l'emploi ;
— Ordonnance n° 67-580 relative aux garanties de ressources des travailleurs privés d'emploi (allocation d'assurance chômage) ;
— Ordonnance n° 67-581 instituant une indemnité de licenciement ;

— Ordonnance n° 67-693 du 17 août 1967, relative à la participation des salariés aux fruits de l'expansion des entreprises.

B) LE PROTOCOLE D'ACCORD DE GRENELLE PREVOYAIT EXPRESSEMENT L'ELABORATION DE TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

(cf. supra p. 265).

Dans le droit fil des négociations de mai 1968 et ainsi qu'il en avait été convenu, un train de mesures fut pris par voie législative concernant les points ci-après :

— L'exercice du droit syndical dans l'entreprise

C'est une loi du 27 décembre 1968 qui donne enfin un statut juridique à l'exercice du droit syndical dans l'entreprise. Elle institue des délégués syndicaux et des sections d'entreprises.

En application, une instruction du 14 septembre 1970 étend cette innovation à la Fonction publique et fixe les règles propres aux services et établissements qui relèvent de ce statut.

— L'abattement des zones de salaires

Dès la conclusion des accords un décret du 1^{er} juin 1968 prévoit la suppression des zones de salaires et des abattements qui en découlent. Si cette disposition est maintenant réalisée pour les salariés du secteur privé, on soulignera que des zones résidentielles subsistent dans la Fonction publique, le nombre de zones a toutefois été réduit.

— Les rémunérations

• Une loi du 2 janvier 1970 substitue au salaire minimum interprofessionnel garanti (S.M.I.G.) un salaire minimal interprofessionnel de croissance (S.M.I.C.) indexé sur le coût de la vie.

- Le principe de l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes est affirmé et prescrit par la loi du 22 décembre 1972.
- Une loi votée le lendemain (23 décembre 1972) garantit aux salariés une rémunération mensuelle minimale.

— Les Conventions collectives

Depuis longtemps souhaitée, une réforme du droit des conventions collectives est définie par une loi du 13 juillet 1971.

— La formation professionnelle

Quatre lois du 16 juillet 1971 refondant la législation en vigueur, règlementent : l'apprentissage, l'enseignement technologique, la formation professionnelle continue, la participation des employeurs au financement des premières formations technologiques et professionnelles.

Ces textes et les décrets d'application pris ensuite constituent la charte de la formation professionnelle en France.

Rappelons qu'un accord national interprofessionnel sur la formation et le perfectionnement professionnels avait été conclu entre le patronat et les organisations syndicales en juillet 1970.

— La sécurité de l'emploi

La sécurité de l'emploi qui avait inspiré les ordonnances de 1967 et conduit à la conclusion d'un accord national interprofessionnel du 10 février 1969, est un des thèmes centraux de préoccupation des organisations syndicales, exprimé avec vigueur lors des négociations de Grenelle.

- En application des ordonnances précitées, un décret du 16 décembre 1968 fixe les conditions d'attribution et de calcul de l'allocation pour perte d'emploi et étend ces mesures aux agents non titulaires de l'Etat.
- Une loi du 5 juillet 1972 institue une garantie de ressource pour les travailleurs âgés d'au moins 60 ans privés d'emploi.
- Enfin une importante loi du 13 juillet 1973 instaure un nouveau régime en matière de licenciement (31).

— La durée du travail

Une loi du 24 décembre 1971 fixe la durée maximale du travail (ce n'est qu'en 1974 que la « loi des 40 h » sera étendue aux salariés de l'agriculture).

(31) Voir notamment Jean-Maurice VERDIER : « Sur le nouveau droit de licenciement » in *Droit Social*, n° 2, février 1976.

— Les salariés de l'agriculture

Les négociations de « Varenne » prévoyaient notamment l'alignement des salariés de l'agriculture sur les autres catégories de travailleurs. Dans les années qui ont suivi, des textes sont venus concrétiser ces accords. On citera :

- La loi du 21 décembre 1971 qui institue des comités d'entreprises dans les exploitations agricoles ;
- La loi du 27 décembre 1974 qui étend aux salariés agricoles la « loi des 40 heures », fixe une durée maximale de travail et prévoit le versement d'allocations d'assurance aux travailleurs privés d'emploi.

*

**

Telles sont les mesures essentielles prises en application directe des négociations de mai-juin 1968. Elles sont prolongées par une activité législative intense qui s'est poursuivie au cours des années récentes, où les préoccupations liées à l'amélioration des conditions de travail prennent une importance accrue, c'est ainsi que la loi qui vise spécifiquement ce thème (loi du 27 décembre 1973 citée plus loin) crée un établissement public spécialisé : l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (A.N.A.C.T.).

C) LA PERIODE RECENTE (AVEC NOTAMMENT LA LOI SUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL) ET LES MESURES PROVOQUEES PAR LA CRISE ECONOMIQUE

Si les événements de 1968 ont inspiré une législation féconde, l'activité du législateur est restée non moins intense depuis cette période en matière de travail et d'emploi et nombreux sont les textes votés depuis 1970. Ceux-ci réglementent de nouveaux modes d'organisation du travail (travail temporaire, à temps partiel), répriment les trafics de main-d'œuvre ou le travail clandestin, concernent certaines catégories de travailleurs (les handicapés), introduisent des garanties pour les travailleurs privés d'emploi pour causes économiques, prennent des mesures en faveur des jeunes en quête d'emploi et singulièrement d'un premier emploi, etc.

Parmi cet ensemble particulièrement riche, on a choisi quelques textes de lois essentiels (à l'exclusion des textes réglementaires) intéressant la vie de travail et la condition des travailleurs, caractéristiques de l'évolution des préoccupations des pouvoirs publics d'une part, et des attentes des salariés d'autre part.

Ces textes sont présentés en une liste à la fois thématique et chronologique.

— Le travail à temps partiel.

Dès 1970 l'Etat, faisant en cela œuvre de précurseur, introduit le travail à temps partiel dans la fonction publique par une loi du 19 juillet 1970 « relative à l'exercice des fonctions à mi-temps par les fonctionnaires de l'Etat ».

La loi du 27 décembre 1973 sur l'amélioration des conditions de travail (ci-dessous) autorise le travail à temps partiel dans les entreprises.

— Le travail temporaire.

Cette forme d'organisation du travail allant en se développant, le législateur s'est préoccupé d'en réglementer l'exercice et d'étendre aux salariés de ces entreprises les garanties assurées aux autres catégories de travailleurs : lois des 3 janvier et 5 juillet 1972.

— **Le travail clandestin** est interdit par une loi du 11 juillet 1972.

— Une importante loi du 6 juillet 1973 vise la **répression des trafics de main-d'œuvre** dont est victime en particulier la main-d'œuvre immigrée.

— **Fin 1973 est publiée la loi sur l'amélioration des conditions de travail.**

Cette loi du 27 décembre 1973 est issue des réflexions conduites au sein notamment de groupes de travail créés à l'initiative des pouvoirs publics (cf. 2^o partie de cette étude) ainsi que de la pression de l'opinion publique qui accorde une importance croissante à ces questions. Malgré son titre, cette loi ne concerne qu'un domaine restreint des « conditions de travail ». Mais elle apporte des innovations : **possibilités de flexibilité des horaires de travail et de temps de travail réduit, création d'une Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail. Par ailleurs la loi renforce le rôle du Comité d'entreprise (et rend sa saisine obligatoire en matière de « réorganisation du travail ») ainsi que les règles d'hygiène et de sécurité.**

En mars 1975, rappelons qu'un accord-cadre sur les conditions de travail fut conclu entre les partenaires sociaux.

— **Horaires variables dans la Fonction publique.**

La pratique des horaires variables autorisée par la loi du 27 décembre 1973 qui précède, est étendue aux services publics par une lettre du Premier Ministre en date du 7 mars 1975.

— **La conjoncture économique et la crise que connaît notre pays** ont conduit le législateur à prendre des mesures concernant « **les licenciements pour causes économiques** » par une loi du 3 janvier 1975.

— Plus près de nous, **une loi-cadre en faveur des personnes handicapées** fut votée le 30 juin 1975 ; le chapitre II est consacré à l'emploi et au travail.

— **La réforme de l'entreprise.**

A la suite des travaux du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise présidé par Pierre SUDREAU (cf. supra, p. 253), un projet de réforme fut présenté devant l'Assemblée Nationale par M. le Premier Ministre, le 11 mai 1976 (32). Les textes

(32) Journal Officiel des débats parlementaires, Assemblée Nationale, n^o 34 du 12 mai 1976.

soumis au Parlement et en discussion à l'heure où nous mettons sous presse concernent la prévention des accidents du travail, le statut des dirigeants, l'information des actionnaires, le repos compensateur lié aux heures supplémentaires. D'autres textes concernent la représentation des cadres et des salariés dans les conseils de surveillance, de nouveaux types de sociétés (sociétés à gestion participative). Des recommandations concernant l'expérimentation du « bilan social » et du « droit d'expression des salariés sur leur lieu de travail » sont également soumises au Parlement ainsi que des mesures tendant à la revalorisation du travail manuel.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE COMPLEMENTAIRE

La présente bibliographie ne se substitue pas aux bibliographies présentées par chacun des auteurs en illustration des thèmes spécifiques abordés, elle ne reprend donc pas l'ensemble des ouvrages cités qui constituent d'ailleurs une source déjà très riche d'information. Toutefois il a semblé intéressant de rassembler ici, sans prétendre à l'exhaustivité, des références d'ouvrages, de rapports d'études ou de colloques, ainsi que quelques articles de périodiques, plus spécifiquement centrés sur l'organisation du travail à l'intérieur des entreprises et les réflexions que suscite l'introduction de formes nouvelles d'organisation.

1. Ouvrages (1)

A.N.A.S.S. (Association nationale des Assistants de service social)

Où en est l'organisation du travail ? 25^e journée d'études des services sociaux du travail. Paris, 1975 (textes de M. EGGENS, A. LAVILLE, M. de MONTMOLLIN).

ARPES

Organizzazione del lavoro in fabbrica : recherche e proposte innovative, Arpes Spa, Rome, 1974.

D. ARQUIE, D. NEBENHAUS, J.P. NORECK

Quelques expériences de nouvelle organisation des tâches en milieu industriel. CESA-HEC, Jouy-en-Josas, ronéotypé.

A.V.A.

Les conditions de travail. Expériences. Réflexions. Paris, mars 1975 + biblio.

A.V.A.

Les tendances nouvelles de l'organisation industrielle et des relations du travail. Paris, septembre 1973.

P. BEARD

Le travail en équipes « autonomes ». Vers la paix sociale, 1944.

(1) Les rapports ou études commandés par les Pouvoirs publics cités dans l'article de F. MEYLAN n'ont pas été repris ici, en particulier les rapports d'Yves DELAMOTTE, Alain WISNER et les travaux de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (A.N.A.C.T.).

M.N. BEAUCHESNE, J. GAUTRAT, F. GUELAUD, G. ROUSTANG

Pour une analyse des conditions de travail ouvrier dans l'entreprise. Laboratoire d'économie et de sociologie du travail (L.E.S.T.). Armand Colin, 1975.

P. BERNOUX, J. RUFFIER

Les groupes semi-autonomes de production. Economie et Humanisme, Caluire, 1974, doc. ronéotypé.

P. BERNOUX, D. MOTTE, J. SAGLIO

Trois ateliers d'O.S. Edit. Economie et Humanisme. Ed. Ouvrières, 1973.

H.C. de BETTIGNIES

Maîtriser le changement dans l'entreprise (textes choisis). Editions d'organisation, 1975.

A. BORZEIX, D. CHAVE

Réorganisation du travail et dynamique des conflits. C.N.A.M., Laboratoire de Sociologie du Travail et des relations professionnelles. Paris, 1975, ronéotypé.

BURBIDGE

Final report on a study of the effects of group production methods on the humanisation of work. Offset I.L.O., Turin, 1975.

P. CHAUMETTE

A quelle condition et sous quelles formes se développe la restructuration des tâches. Entreprise et Personnel, Paris, 1975, ronéotypé.

A. CHAZALETTE

Les conséquences du travail en équipes alternantes et leurs facteurs explicatifs. Groupe de sociologie urbaine, Lyon, mai 1973.

C.E.E. Commission des Communautés Européennes

Conférence sur l'organisation du travail - évolution technique et motivation de l'homme. Bruxelles, 5, 7 nov. 1974, ronéotypé (documents préparatoires sur la restructuration des tâches).

S. COTGROVE, J. DUNHAM, C. VAMPLEW

The nylon spinners. Georges Allen & Unwin, Londres, 1971.

S. COUILLAULT

L'humanisation du travail dans l'entreprise industrielle. Edit. Epi, 1973.

CUKROWICZ

Enrichissement des tâches. Entreprise et Personnel, décembre 1971, ronéotypé.

L.E. DAVIS et J. TAYLOR, édit.

Design of jobs (textes choisis). London, Penguin Books, 1972.

H. DUBREUIL

L'exemple de Bata. La libération des initiatives individuelles dans une entreprise géante. Grasset, 1936.

M. DURAND, C. DURAND

De l'O.S. à l'ingénieur, carrière ou classe sociale. Paris, éd. Economie et Humanisme, les Editions ouvrières, 1972.

L.P. DUMONT

La fin des O.S. ? Ed. Mercure de France, 1973.

F.N.E.G.E. (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion)

Documents ronéotés du **Colloque sur les nouvelles formes d'organisation du travail.** Royaumont, 1974.

G. FRIEDMAN

Problèmes humains du machinisme industriel. Gallimard, 1946.

G. FRIEDMAN

Où va le travail humain ? Gallimard, 1950.

G. FRIEDMAN

Le travail en miettes. Paris, 1956, nouvelle édit. N.R.F. Gallimard, 1972.

G. FRIEDMAN et P. NAVILLE et alii.

Traité de sociologie du travail (2 tomes), Armand Colin, 3^e édit., 1970.

A. GORZ

Critique de la division du travail (choix de textes). Seuil, 1973.

G. GUILLAUD, M.N. BEAUCHESNE, J. GAUTRAT, G. ROUSTANG

Pour une analyse des conditions du travail ouvrier dans l'entreprise. Armand Colin, 1975.

F. HELLER

« **Managerial decision - making.** A study of leadership styles and power sharing among Senior Managers ». London Tavistock Publications, 1971.

P.G. HERBST

Autonomous group functioning (social science paperbacks). London, Tavistock Publications, 1962.

F. HERZBERG

Le travail et la nature de l'homme. Entreprise moderne d'Édition, 1971. Traduction de « **Work and the nature of man** ». Ed. The World Publishing Company, Cleveland, Ohio, 1966.

P. JARDILLIER

L'organisation humaine du travail. P.U.F. Que sais-je ? 1973.

P.R. LAWRENCE, J.W. LORSCH

Adapter les structures de l'entreprise, éditions d'organisation, 1973 (éd. originale américaine, 1967).

C. LEVINSON

La Démocratie industrielle. Seuil, dernière édit., 1976.

M. LIU, G. BECQUART

« Enrichissement des tâches et des rôles et actions de formation en situation de travail » (thèse 3^e cycle). Université Paris-Dauphine et CEPI (Lille), 1972, ronéotypé.

D. MAC GREGOR

« La dimension humaine de l'entreprise ». Ed. Gauthier-Villars, 1^{re} éd. 1969, 2^e éd. 1971 (éd. originale Mc Graw-Hill, 1960).

U. MAIGNIEN

La division du travail manuel et intellectuel, Maspero, 1975.

M. MAURICE

Le travail par équipes, avantages économiques et coûts sociaux. B.I.T., Genève, 1971.

E. MINARIK

Pour une autorité de compétence dans l'entreprise. Paris, Ed. Resma, 1974.

P. NAVILLE

Division du travail et répartition des tâches. (In : **Traité de sociologie du travail,** tome 1, 3^e partie, § 2).

J. NOHARET, P. BEARD, P. POIRSON, E. TARRIERE

Le travail non qualifié. Propositions et exemples d'actions. Document interne, Institut Entreprise et Personnel, Lyon, octobre 1973, ronéoté.

O.C.D.E.

Perspectives de la coopération employeurs - travailleurs dans l'entreprise. Séminaire régional mixte, Paris, octobre 1972, rapport final édit. O.C.D.E., 1974.

O.C.D.E.

Le travail dans une nouvelle société industrielle. Documents préparés pour la conférence internationale convoquée par l'O.C.D.E., Paris, 15-18 octobre 1974, ronéotypé.

O.I.T.

Institut international d'études sociales - A.F.E.R.P. (compte rendu J.M. CLERC). **Expériences en vue d'une organisation plus humaine du travail industriel.** Compte rendu d'un colloque international tenu à Paris les 26 et 27 janvier 1973. Armand Colin, 1973.

O.I.T.

Séminaire international sur les groupes de production. Document de travail. Turin, juillet 1975, ronéotypé.

O.N.U.

The quality of working life. Compte rendu de la conférence internationale de recherches sur la qualité de la vie de travail. New-York, septembre 1972. Articles de DOUARD et REYNAUD.

W.J. PAUL, K.B. ROBERTSON

L'enrichissement du travail. Entreprise moderne d'édition, 1974.

B. PELOILLE, H. DESBROUSSES

Contradiction entre activité matérielle et intellectuelle, mode d'utilisation des activités mentales ouvrières et entraves à la domination sociale de la production, rapport CORDES, 1975, ronéotypé.

H. SAVALL

Enrichir le travail humain dans les entreprises et les organisations... Dunod, 1975 (reprise d'une thèse complémentaire soutenue en 1974 devant l'Université Paris IX Dauphine).

B. TORT

Bilan des apports de la recherche scientifique à l'amélioration des conditions de travail. 1974 (C.N.A.M., Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie), Paris, 1974. Ronéotypé.

A. TOURAINE

L'organisation professionnelle de l'entreprise. (In : **Traité de sociologie du travail**, tome I, 3^e partie, § 2).

U.I.M.M. (Union des Industries métallurgiques et minières)

Expériences françaises et étrangères de restructuration des tâches. (4 fascicules parus).

V. VIGNET

Enquête exploratoire sur les attitudes ouvrières face à un projet de réorganisation. Economie et Humanisme, Caluire, 1974, ronéotypé.

C.R. WALKER & R.H. GUEST

The man on the assembly line. Harvard University Press, 1952.

R.E. WALTON

Innovative restructuring of work. (In : J.M. ROSOW - **The worker and the job.** Prentice Hall, Inc., 1974).

W.E. UPJOHN INSTITUTE FOR EMPLOYMENT RESEARCH

Work in America. Cambridge (Mass.), M.I.T. Press, 1974.

J.P. WILLIAM, K.B. ROBERTSON

« **Qu'est-ce que l'enrichissement des emplois ? Comment l'appliquer ? Quels résultats en attendre ?** » Documents de la CEGOS, Puteaux, juillet 1969. Ronéotypé.

2. Numéros spéciaux de périodiques

- **Economie et Humanisme, n° 227, janvier-février 1976**

Tendances nouvelles en organisation du travail

- | | |
|--|------------|
| - Quelques définitions | J. RUFFIER |
| - Tendances actuelles en matière d'organisation du travail | O. du ROY |
| - L'abandon du taylorisme en France, ses causes et ses promoteurs | P. BERNOUX |
| - Une expérience de réorganisation du travail | A. BORZEIX |
| - Position des syndicats | H. BLASSEL |
| | J. RUFFIER |
| - L'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail | P.L. REMY |

• **Education permanente, n° 32, janvier-février 1976**

- En guise d'introduction : formateurs, passez à l'A.C.T. A. MEIGNANT et J.P. TISSERAND
- L'organisation du travail en France : enjeu entre les partenaires sociaux ? D. MARTIN
- Restructuration des tâches dans le secteur tertiaire et formation C. LEFEBVRE
- Formation et amélioration des conditions physiques de travail : une expérience industrielle R. SALLÉ
- Que faut-il savoir pour pratiquer l'ergonomie ? F. JANKOVSKY
- Diagnostic du travail ouvrier : la méthode du L.E.S.T. F. GUÉLAUD
- Sécurité : les limites de la formation et de l'ergonomie V. de KEYSER
- Des ouvriers s'expriment sur l'amélioration des conditions de travail Propos recueillis par X. CAMBOIS et D. SICKY
- Bibliographie en langue française J.P. TISSERAND

• **Projet, n° 95, mai 1975**

Le travail en question

- Editorial Présentation M.V. BELLAS
- Penser l'avenir du travail G. ROUSTANG
- Valeurs du travail et valeurs du loisir M. MAURICE
- Les jeunes s'ennuient au travail P. SARTIN
- La désaffection du travail ouvrier D. LIMON
- Les bonnes intentions patronales J. DUBOIS
- Approche syndicale des conditions de travail P. ROSANVALLON
- Prisonniers du système productif A. JEANNIERE

• **Prospectives, n° 4, mars 1975**

Prospective du travail

- Eléments pour des scénarios sociaux G. LE GALL
- Travail, modes de croissance et modèles de société G. ROUSTANG
- Travailler moins pour quoi faire ? D. LINHART
- Vers de nouvelles formes d'organisation du travail A. VALEYRE
- Pour un nouvel aménagement du temps dans la vie active Y. DELAMOTTE
- G. REHN

- La C.F.D.T. et la dynamique autogestionnaire D. MOTHE
- Travail et lutte des femmes A. MICHEL
- Les facteurs d'évolution des qualifications A. d'IRIBARNE
- Du chômage de prospérité au chômage de crise : éléments d'appréciation F. MICHON

• **Sociologie du travail, n° 4, octobre-décembre 1974**

Conditions de travail - le taylorisme en question

- Contenu des tâches et charge de travail A. WISNER
- Les politiques patronales d'enrichissement des tâches C. DURAND
- Taylorisme et anti-taylorisme M. de MONTMOLLIN
- Les groupes semi-autonomes de production P. BERNOUX

- Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ? J. RUFFIER
- M. BROSSARD
- M. MAURICE

• **Sociologie du travail, n° 1, janvier-mars 1976**

Les nouvelles formes d'organisation du travail

- Néotaylorisme ou autonomie ouvrière ? Réflexions sur trois expériences de réorganisation du travail D. CHAVE
- Formes nouvelles d'organisation du travail dans l'industrie automobile européenne R. WEIL
- Une expérience de restructuration d'entreprise en vue d'enrichir les tâches M. CARRAUD
- La place des réunions dans le fonctionnement des groupes de travail semi-autonomes R. BINOIS
- B. LANSELLE
- C. PRESTAT

3. Articles publiés dans les périodiques

- Affaires sociales **P.C.M. Ponts et Chaussées et Mines**, n° 5, mai 1973 (N.D.L.R. : n° spécial sur l'entreprise et les conditions de travail).
- Les agents de maîtrise en question. J.P. DUMONT. **Le Monde**, 22, 23 et 24 octobre 1974.
- L'amélioration des conditions de travail. Compte rendu des journées des surintendantes d'usines et de services sociaux (Paris, 11-12 mars 1974). **Liaisons Sociales**, Documents, série R, n° 31/74, 19 avril 1974.

- L'amélioration des conditions de travail. A. LUCAS. **Personnel**, n° 184, janvier 1976.
- Amélioration des conditions de travail : dans le domaine de l'élargissement des tâches, Renault va plus loin que Fiat. J.P. DUMONT. **Le Monde**, 10 juillet 1973.
- A propos de l'automation : exigence de nouveaux rapports sociaux à l'échelle nationale et dans l'entreprise. J. CHATAIN. **Economie et Politique**, n° 258, janvier 1976.
- Comment transformer les conditions de travail ? P. DUBOIS. **Economie et Humanisme**, n° 204, novembre-décembre 1973.
- Le cas de la Shell anglaise. O. ORTSMAN. **Enseignement et Gestion**, n° 6, novembre 1973.
- Conditions de travail. Présentation du rapport BOIS : « L'aménagement des conditions de travail au stade de la conception des bâtiments industriels » - et du rapport BOUGNOL : « Les problèmes posés par les accidents du travail ». **Liaisons Sociales**, Documents série R, n° 35/74 du 29 avril 1974.
- Conditions de travail - Pouvoir et conditions de travail - L'amélioration des conditions de vie au travail - Compte rendu d'une journée d'étude organisée par le C.R.C. et Entreprise et Progrès sur les conditions de vie au travail et les nouvelles méthodes d'organisation. **Personnel**, juillet-août 1976.
- Les conditions de travail. **Professions et Entreprises**, n° 651-652, mai-juin 1973.
- Les conditions de travail dans les emplois administratifs. Compte rendu des journées d'études organisées par l'A.N.A.C.T. les 4 et 5 décembre 1975. **Liaisons Sociales**, Documents, n° 115/75, du 22 décembre 1975.
- Les conditions de travail des O.S., P. LAURENT. **Projet**, n° 77, juillet-août 1973.
- De la crise de travail à la réforme de l'entreprise. **Echanges et Projets**, n° 10, 1976.
- Direction participative par objectifs et enrichissement des tâches, une expérience vécue de Guillet à Auxerre. J.A. MARY. **Travail et Méthodes**, n° 302-303, juin-juillet 1974.
- Division du travail et technique de pouvoir. **Les Temps Modernes**, avril 1970.
- L'élargissement des tâches à la compagnie Olivetti. F. NOVARA. **Revue Internationale du travail**, n° 4, octobre 1973.
- De l'élargissement des tâches, ergonomie, technologie, coûts et réactions des travailleurs. E.H. CONNANT, J. KILBRIDGE. **Personnel**, août 1968.
- L'élargissement des tâches et quelques problèmes du fonctionnement humain de l'organisation. R. SAINSAULIEU. **L'Etude du travail**, 1966.

- Eléments d'une action nationale en vue de la valorisation des tâches industrielles. Y. DELAMOTTE. **Enseignement et Gestion**, n° 6, novembre 1973.
- Enrichissement des fonctions et formation. G. SOTNIKOFF. **Entreprise et formation continue**, juin 1973.
- L'enrichissement des tâches, les groupes semi-autonomes. Y. DELAMOTTE. **Personnel**, n° 159, mars-avril 1973.
- L'enrichissement des tâches ; lubie ou solution réaliste. D. SIROTA, A.D. WOLFSON. **Production et Gestion**. Bureau des temps élémentaires, n° 255, novembre 1973.
- L'enrichissement des tâches ou la restructuration du travail. H. DOUARD. **Direction et Gestion des entreprises**, novembre-décembre 1973.
- L'enrichissement des tâches, problèmes, théorie et méthodes. P. TRIPIER. **Perspectives**, n° 1344, 6 juin 1974.
- Enrichissement des tâches, satisfaction au travail et participation. J.W. ANDERSON, L. DAVIS. **U.I.M.M. Documentation étrangère**. Paris, n° 279, annexe I, oct. 1971.
- Enrichissement du travail administratif et anti-taylorisme. P. MONNIN. **Travail et Méthodes**, n° 320, décembre 1975.
- L'enrichissement du travail humain dans le Groupe Volvo. N. DHOME. **Revue française des Affaires sociales**, avril-juin 1976.
- Une entreprise peut-elle éliminer tous les conflits sociaux ? G. MITAL. **Les informations**, n° 1520, juillet 1974.
- Les équipes autonomes d'entreprises et l'amélioration des conditions de travail. **Travail et Méthodes**, n° 308, décembre 1974.
- Une expérience d'autogestion en mai 68. D. KERGOAT. **Sociologie du travail**, n° 3, 1970.
- Des expériences vécues d'enrichissement des fonctions. B. PAUL. **Direction et Gestion**, septembre 1972.
- La formation gestuelle des O.S. : une étape vers le job enrichment. J. CROCE-SPINELLI. **Entreprise et formation continue**, n° 2, décembre 1972.
- Government approaches to the humanization of work. Neal. Q. HERRICK. **Monthly Labor Review**. Vol. 96, n° 4.
- Huit schémas d'organisation du travail. J. BEDEL et S.M. SYLVESTRE. **Formation continue**, n° 3, 1973.
- The impact of technology on job enrichment. J.W. ANDERSONN. **Personnel** (revue de l'American Management association), New-York, octobre 1970.

- Introduction critique au job enrichment. J.B. EGGENS. **Le Management**, octobre 1971.
- Introduire l'enrichissement des tâches ou produire plus d'idiots. S. BIRN. **Travail et Méthodes**, n° 299, mars 1974.
- Quelques réflexions autour d'une des grandes préoccupations du moment : les conditions de travail. PILLIARD. **Humanisme et Entreprise**, Neuilly, n° 83, février 1974.
- Les syndicats et l'humanisation du travail. R. TCHOBANIAN. **Revue internationale du travail**, n° 3, mars 1975.
- Limites technologiques et l'enrichissement des tâches. J.W. ANDERSON. **Synopsis** (revue de l'Office Belge d'accroissement de la productivité). Bruxelles, juillet-août 1971.
- Les limites à la restructuration et à l'enrichissement des tâches. LEVITAN. **Monthly Labor Review**, U.S.A., juillet 1973, in : **Problèmes économiques**, n° 1345, 7 novembre 1973.
- Nature du travail des O.S., une recherche dans l'industrie électronique. C. TEIGER, A. LAVILLE, J. DURAFFOURG. **Orientation scolaire et professionnelle**, n° 1, janvier-mars 1974.
- New patterns for working time. J.N. HEDGES. **Monthly Labor Review**. Vol. 96, n° 2, février 1973.
- Nouvelles formes d'organisation de travail et négociation. Un compte rendu de l'AVA sur quelques expériences récentes. **Liaisons sociales**, Documents, n° 34/75, 28 avril 1975.
- Parcellisation et enrichissement des tâches. ROUSSEL. **Management**, Paris, juillet 1973.
- La participation des travailleurs aux décisions de l'entreprise. **Revue internationale du travail**, n° 1, janvier-février 1976.
- Politiques syndicales pour l'amélioration des conditions de travail et de l'organisation de l'entreprise. M. MAURICE. **Revue Française des Affaires Sociales**, janvier-mars 1974.
- Rationalité économique de la firme et division du travail - le cas de l'industrie pétrolière. M. RAILLARD, J.M. SAUSSOIS. **Sociologie du travail**, n° 2, avril-juin 1974.
- Restructuration des tâches et formation. H. DOUARD. **Actualité de la formation permanente**, n° 20, novembre 1975.
- La restructuration des tâches. Présentation du rapport REYNAUD. **Liaisons Sociales**, Documents, série R, n° 89/74, Paris, 16 octobre 1974.
- La restructuration des tâches dans le secteur tertiaire. Compte rendu d'une enquête de la SEDES. **Liaisons Sociales**, Documents, série R, n° 49/75, 13 juin 1975.

- La restructuration des tâches, outil de politique générale. J.C. TARON-DEAU. **Direction et Gestion**, n° 1, janvier-février 1974.
- Le Tavistock Institute - Son rôle dans la conception et la diffusion de nouvelles méthodes d'organisation du travail. O. ORTSMAN. **Enseignement et Gestion**, n° 6, novembre 1973.
- Le Taylorisme hier et demain. A. HERON. **Les Temps Modernes**, août 1975.
- Technique d'organisation et humanisation du travail. J. CARPENTIER. **Revue internationale du travail**, n° 2, août 1974.
- Les tendances nouvelles de l'organisation industrielle et des relations du travail. Compte rendu d'une enquête réalisée auprès de 33 dirigeants d'entreprise par le groupe AVA. **Liaisons Sociales**, Documents, série R, n° 21/74, 14 mars 1974.
- Travail en équipes, travail à la chaîne. Y. DETAPE, G. DAVOULT. **Economie et statistique**, n° 73, décembre 1975.
- Trois expériences de démocratie dans l'atelier. **Expansion**, n° 85, mai 1975.

Imp. HUMBLOT, Nancy

2^e trimestre 1977

Dépôt légal n° 2801

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS (CEREQ)

9, rue Sextius Michel, 75732 PARIS CEDEX 15 - Tél. : 577-10-04 - 577-20-55

Directeur : Ducrey (Gabriel)

Le Centre d'études et de recherches sur les qualifications, institué par le titre III du décret n° 70-239 du 19 mars 1970, est un organisme public, placé auprès de l'Office national d'information sur les enseignements et les professions, dont disposent en commun le ministre de l'Education, qui en assure la tutelle, le secrétaire d'Etat aux Universités, le ministre du Travail et les ministres de l'Industrie et de la Recherche et de l'Agriculture. Le Centre est également chargé d'apporter sa collaboration au Commissariat général du Plan et de la Productivité, à la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, et au Comité interministériel de la Formation professionnelle et de la Promotion sociale.

Le CEREQ a pour mission de faire des études et de susciter des recherches tendant à améliorer la connaissance des activités professionnelles et de leur évolution. Il doit à cet effet :

- Faire l'analyse des postes de travail et des métiers ;
- Evaluer les transformations des qualifications dues à l'évolution des techniques ;
- Etudier l'adaptation des formations et des méthodes d'enseignement en fonction des besoins constatés.

Ses programmes d'activités et de recherches sont soumis à une procédure d'approbation officielle et reçoivent une publicité nationale. Les Services d'information et d'orientation ainsi que les Services de l'emploi participent activement à leur réalisation dans les régions.

Le Centre effectue lui-même ses études ou bien les suscite auprès d'organismes publics ou privés. Dans tous les cas, il coordonne, exploite et diffuse les résultats.

Le Directeur du CEREQ est nommé par décret pris en Conseil des Ministres. Il est assisté dans son administration par un Conseil de Perfectionnement.

CONSEIL DE PERFECTIONNEMENT

HUIT MEMBRES DE DROIT

- Vimont (Claude), directeur de l'ONISEP, président
- Pinet (Marcel), directeur général de la programmation et de la coordination, Ministère de l'Education
- Blanchard (Alain), directeur des affaires financières Ministère de l'Education
- Constant (Gilbert), directeur général de l'enseignement des études et de la recherche au Ministère de l'Agriculture
- Wissocq (François de), directeur des mines, Ministère de l'Industrie et de la Recherche
- Massenot (Michel), directeur général de l'Administration et de la Fonction publique
- Salomon (Jean-Claude), directeur des affaires générales et financières au Secrétariat d'Etat aux Universités
- Rezeau (Michel), chef du service des études et de la statistique au Ministère du Travail.

NEUF MEMBRES DESIGNES REPRESENTANT

- Le Commissariat général du Plan d'équipement et de la productivité
- La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale
- Le Secrétariat général de la Formation professionnelle
- L'Institut national de la statistique et des études économiques
- L'Institut national d'études démographiques
- La Direction de la Prévision au Ministère de l'Economie et des Finances
- Le Service des études informatiques et statistiques au Ministère de l'Education
- L'Agence nationale pour l'Emploi
- Le Centre national de la recherche scientifique.

DEUX MEMBRES ELUS PAR LE PERSONNEL SCIENTIFIQUE DU CENTRE.

(Renouvellement annuel)
CINQ PERSONNALITES
COOPTÉES EN RAISON
DE LEUR COMPETENCE

- Bienaimé (Alain), professeur à l'Université de Paris IX
- Durand (Claude), directeur du Groupe de sociologie du travail à l'Université de Paris VII
- Eicher (Jean-Claude), directeur de l'Institut de recherche sur l'économie de l'Education de l'Université de Dijon.
- Michard (Robert), directeur des Affaires sociales françaises au Groupe Schlumberger
- Mouret (Jean-Claude), délégué général du Centre d'enseignement supérieur des affaires

CONFERENCE DES CORRESPONDANTS PERMANENTS DES SYNDICATS ET PROFESSIONS

Blondeau (ACCI)
Bonhomme (Représentant la CGT au Conseil d'administration de l'ONISEP)

Burande (CFTC)
Cayeux (de) (CNPF)
Champion (UIMM)
Cheramy (FEN)
Galpin (CGT-FO)

Guillaume (FNSEA)
Mile Richard (APCM)
Roussel (APCA)
Tarnaud (CFDT)
Tebaud (CGC)

SOMMAIRE

- Alain D'IRIBARNE Présentation de l'ouvrage.
- René CESSIEUX Approche historique et critique de la division du travail.
- Maurice CHEVALLIER Conditions de détermination des systèmes socio-techniques.
- Dominique MONJARDET La variable «technologie» dans les études d'organisation-bilan critique.
- Jean RUFFIER Les nouvelles formes d'organisation du travail dans l'industrie française.
- Georges TREPO Stratégies d'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail.
- Renaud SAINSAULIEU Sur les traces du fonctionnement collectif dans les organisations.
- Béatrice BELBENOIT et André ZYLBERBERG Projets autogestionnaires, organisation des entreprises et équilibre économique.
- Antoine LAVILLE Ergonomie et conditions de travail.
- Françoise MEYLAN Les conditions de travail à travers les études entreprises à l'initiative des pouvoirs publics ; évolution récente de la législation et de la négociation collective.



**centre d'études
et de recherches
sur les
qualifications**

9, rue Sextius Michel 75732 Paris Cedex 15