



# Que s'est-il passé en trente ans ? Le travail entre passé et avenir

Par Anne-Marie Grozelier et Pierre Héritier

*Les méthodes de gestion des entreprises persistent à ne pas donner au travail la place dynamique qui devrait lui revenir. Les organisations du travail ne sont toujours pas centrées sur un processus de développement de la qualification.  
Aux négociateurs de s'emparer de ces enjeux.*

Au début des années 70, la question de l'organisation et de la reconnaissance du travail occupait largement le devant de la scène sociale, illustrée par le mouvement des OS dans l'industrie et largement relayée par les travaux des sociologues du travail. Avec le recul, on prend encore mieux la mesure de l'intense espoir dont elle était porteuse. L'action collective, soutenue par la réflexion sur le sens et la place du travail dans la vie économique, allait, pensait-on, changer le modèle productif. À la même époque, patronat et syndicats signaient les célèbres accords de juillet 1970 sur la formation professionnelle continue. S'agissait-il de la remise en cause du modèle taylorien, de la fin du compromis fordiste qui avait organisé le système productif durant ce qu'on a coutume d'appeler les « trente glorieuses » ?

## DES ANNÉES PORTEUSES DU DÉBAT SUR LE TRAVAIL

Malheureusement, les espoirs portés par ceux de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) qu'encourageait par ailleurs le rapport d'Antoine Riboud et qui entendaient « *changer le travail* », se sont peu à peu envolés avec l'arrivée de la crise et l'apparition d'un chômage massif qui allait

durer toute une génération. Lorsqu'on considère le chemin parcouru depuis cette époque, les changements intervenus dans le monde du travail apparaissent de grande ampleur. Les anciennes organisations du travail se sont trouvées bouleversées et les systèmes de relations du travail qui leur correspondaient remis en cause. Mais la description et l'interprétation qui sont faites de ces changements constituent peut-être un enjeu encore plus fort ou plus stratégique aujourd'hui. Un certain discours de

Anne-Marie Grozelier est ancienne secrétaire confédérale de la CFDT en charge des dossiers emploi, qualification, formation ; elle a consacré sa réflexion et ses travaux à la sociologie du travail aussi bien dans le cadre de l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) qu'au sein du laboratoire social LASAIRE (Laboratoire social d'actions, d'innovations, de réflexions et d'échanges). Ses thèmes de travail se situent au point d'intersection des travaux de recherche, d'expertise et d'action sur les questions liées au travail et à ses évolutions. Elle a notamment publié : *Pour en finir avec la fin du travail*, Éditions de l'Atelier, (1998) et « La fin du salariat, entre mythe et mystification » in *Travail salarié et conflit social*, PUF (1999).

Pierre Héritier est ancien secrétaire national de la CFDT, où il était responsable du secteur économique et chargé des négociations sur l'emploi, membre du Conseil supérieur de l'emploi et Vice-président de l'ANPE (Agence nationale pour l'emploi). Il est aujourd'hui secrétaire général du laboratoire social LASAIRE qu'il a créé en 1989. (Lieu de réflexion pluraliste, réunissant des dirigeants d'entreprise, des responsables syndicaux et des experts, LASAIRE se situe à la frontière de la réflexion et de l'action : piloter parfois des études mais surtout élaborer des problématiques utiles pour la réflexion, capitaliser et faire progresser les débats. LASAIRE s'investit aujourd'hui tout particulièrement dans le champ de la refondation sociale et dans les questions européennes, sans pour autant se départir de son ancrage de terrain dans la région Rhône-Alpes). Il a notamment publié, en collaboration avec H. Bertrand et A.-M. Grozeller : « L'Europe sociale : vers de nouvelles formes de négociations pour l'emploi », in *Quel devenir du travail en Europe ?*, Lamy, (1999) ; « Les politiques sociales, résultantes ou composantes de l'économie ? » in *Encyclopédie Protection Sociale*, Éditions Liaisons, Economica, (2000) ; « Négociation collective et régulation sociale : l'enjeu européen » in *La négociation sociale*, CNRS Éditions, (2000) ; *Gouverner sans le peuple*, Éditions de l'Atelier, (2001).

la modernité a pour effet d'occulter toute une partie de la réalité sociale.

Certes, on pouvait espérer que ces mouvements sociaux, cette effervescence, cette critique radicale qui ont caractérisé la période allaient permettre d'engager la transition vers des formes d'organisation du travail post-taylorienne. Le souvenir est resté de cette époque marquée par une certaine créativité au plan social et intellectuel ; mais si la rhétorique sur la fin du taylorisme continue à prospérer, la réalité ne vient pas vraiment en illustrer la pertinence. La crise aidant, le changement du travail a cessé d'être à l'ordre du jour à mesure que s'inversaient les rapports de force au détriment des salariés. Les organisations syndicales, affaiblies, n'ont plus été en position de faire de l'organisation du travail un objet de négociation ni même de discussion avec le patronat. Elles étaient tout au plus appelées à participer à la gestion des conséquences sociales de cette nouvelle donne. Par la suite, les évolutions technologiques ont constitué une nouvelle opportunité de replacer le travail au

centre de l'organisation productive, de réduire la déqualification du travail et d'introduire de nouvelles qualifications. Là non plus, les résultats n'ont pas été à la hauteur des attentes.

---

« *Le développement massif de l'effort de formation [...] a accentué la division du travail en laissant de côté les moins qualifiés* »

---

Au début des années 80, un certain consensus s'est fait jour sur la nécessité de transformer et de moderniser l'appareil productif français. Les salariés se sont plus ou moins résignés aux grandes restructurations qui ont secoué la période. Mais de nouveau la déception a été grande devant la manière dont ces changements ont été conduits. En contrepartie des sacrifices qu'elles avaient con-

sentis, les organisations syndicales n'ont pas obtenu le droit de regard qu'elles eussent pu espérer sur l'organisation du travail, sur sa revalorisation et sur les nouvelles qualifications auxquelles il eût été urgent que ces changements donnent lieu. L'exemple le plus spectaculaire en a été apporté par l'industrie automobile qui a procédé brusquement à des licenciements massifs de salariés non qualifiés, tenus à l'écart des formations mises en place par leur entreprise et n'ayant pas même bénéficié de l'effort d'alphabétisation qui s'imposait. C'était là la preuve que les accords de 70 avaient tourné court. Le développement massif de l'effort de formation, impulsé par cet accord devenu loi, qui devait entre autres permettre de préparer les restructurations, n'a pas favorisé le développement d'une organisation productive fondée sur la qualité du travail. Au contraire, il a accentué la division du travail en laissant de côté les moins qualifiés et en formant en priorité ceux qui l'étaient déjà, renforçant ainsi les hiérarchies intermédiaires.

C'est d'ailleurs le grand mérite du Céreq d'avoir largement contribué aux études comparatives menées entre la France, l'Allemagne et le Japon et d'avoir ainsi mis en lumière, par effet de contraste, cette question des organisations du travail peu qualifiantes, caractéristiques de la tradition industrielle française. On est bien loin du système allemand où l'organisation du travail est indissociable du dévelop-

pement de la qualification aux différents échelons, depuis les postes sur lesquels débudent les apprentis jusqu'aux postes d'encadrement et de techniciens. Ces études ont montré comment un autre système socioproductif, centré sur le modèle coopératif dans lequel les entreprises veillent à organiser tâches et fonctions de manière à faire progresser la qualification, comme c'est le cas en Allemagne, en Suisse et au Danemark, renforce sa compétitivité dans la mesure même où il entretient un lien toujours plus étroit entre organisation du travail, qualification et formation.

## L'ANCIENNE DIVISION DU TRAVAIL SURVIT AU POST-TAYLORISME

Ce pendant, la rhétorique sur le post-taylorisme a gagné du terrain. Le travail s'y trouve décrit comme moins parcellisé, plus qualifié, plus collectif, laissant plus d'autonomie et d'initiative au salarié. Significativement, l'usine et l'atelier ne sont plus guère mentionnés dans ce nouveau discours. Ils disparaissent ou se réduisent tout au plus à des entités entièrement automatisées et pilotées par des techniciens dans une salle peuplée d'écrans de contrôle. Parler du travail ouvrier n'est plus de mise. On insiste au contraire sur la prédominance du tertiaire dans l'économie, comme sur la montée des petites entreprises où les formes d'organisations du travail sont censées être plus fluides. Nul ne saurait nier l'importance prise aujourd'hui par l'activité de services dans la sphère productive, mais le constat de cette tertiarisation de l'économie doit être relativisé, au regard justement de cette interpénétration croissante entre l'industrie et le tertiaire qui brouille les pistes. Voilà en effet un domaine qu'il serait intéressant d'explorer. Quelle est réellement l'importance des transferts d'emplois industriels vers le secteur tertiaire qui ont été opérés à l'occasion des politiques de recentrage sur le métier et d'externalisation vers la sous-traitance ou encore de recours au travail intérimaire ? Quelles sont les conséquences de cette tertiarisation des emplois industriels en termes de relations de travail et d'identité professionnelle ?

Certes, le monde économique a connu, durant ces dernières décennies, de nombreux changements, à la fois techniques et plus encore organisationnels, impulsés à partir des logiques managériales importées du monde anglo-saxon. Ces transformations de la configuration des entreprises ont eu pour effet de

modifier profondément les organisations socio-productives et la place et le rôle du travail et de la formation. Les entreprises se spécialisent sur un créneau toujours plus étroit d'activité, au terme d'un processus d'éclatement en une constellation de petites entreprises, de PME, de travailleurs indépendants, de sous-traitants. Les nouveaux modes de production, axés sur le raccourcissement des délais, le zéro-stock, le juste-à-temps, les flux tendus, rendent l'horizon temporel des entreprises de plus en plus « court-termiste ». La mesure de la performance passe par des pratiques de gestion dont le centre de profit est l'exemple-type. Les théories du management, en plein paradoxe, assurent d'un côté rechercher l'efficacité de l'entreprise dans sa dimension collective, alors même que d'un autre côté elles prônent une logique de gestion dans laquelle le travail est considéré comme un coût et non comme une source de valeur.

---

*« Comment  
préparer et  
accompagner  
les évolutions et  
les modernisations  
sans exclure  
une partie  
des salariés ? »*

---

## LIEUX DE DÉCISION CENTRALISÉS CONTRE NÉGOCIATIONS DÉCENTRALISÉES

L'éclatement de l'entreprise en petites unités, le brouillage du périmètre de l'entreprise, de plus en plus difficile à circonscrire dans sa réalité juridique, ont renforcé la centralisation des décisions de l'entreprise au niveau des directions nationales, voire internationales. Parallèlement, les relations du travail connaissaient une décentralisation de plus en plus accentuée, les lieux de négociation étant renvoyés au x niveaux de l'entreprise, de l'établissement, voire de l'atelier ou du service. Les lieux de la décision s'éloignant ainsi toujours davantage des lieux de la négociation, les instances représentatives des salariés voient de plus en plus leur rôle limité à la gestion des conséquences sociales de décisions prises en haut lieu. Il faut en effet bien comprendre que l'ensemble des évolutions qui touchent le système productif,

l'éclatement de l'entreprise par l'externalisation, ont comme principal objectif de diminuer les coûts en transférant des salariés à des sous-traitants : salaires plus bas, avantages sociaux réduits, conditions de travail moins favorables. C'est ainsi que la sous-traitance vient déstructurer le système des relations du travail. Les formes traditionnelles du dialogue social, qui se concrétisaient dans des conventions collectives définissant dans un même ensemble la durée du travail, les salaires, les classifications, sont ébranlées face à l'essor de l'individualisation des salaires. Alors même que ces changements rendent plus difficile la présence syndicale dans ces petites unités et appellent l'élaboration de règles collectives, il devient de plus en plus difficile d'engager des négociations nationales de branches autres que pour définir des accords cadres. La tendance est à l'individualisation du rapport de travail, déjà perceptible dans l'émiettement des formes de statuts et de contrats de travail. Le concept même de qualification est remis sur la sellette avec l'apparition de la notion très controversée de compétence. Pour certains, elle est perçue comme une tentative de remise en cause de la définition des postes de travail et des grilles de classifications et de rémunérations. À l'inverse, d'autres y voient la reconnaissance des capacités individuelles des salariés et de leurs acquis au-delà du travail prescrit.

Aujourd'hui, cette troisième révolution industrielle qu'on nous annonce, celle de la nouvelle économie et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, doit d'abord être comprise comme une nouvelle étape dans un processus continu d'évolution technologique. C'est une étape importante, dans la mesure où elle touche l'ensemble du système socio-productif et que sa diffusion est transversale à tous les secteurs de l'économie. C'est pourquoi elle ne devrait en aucun cas être appréhendée uniquement comme l'apparition de nouveaux secteurs se livrant à la fabrication et la programmation de ces nouveaux outils de communication. Il est bon de le noter. En effet, comme pour tout changement technologique d'importance, les enjeux sont considérables. Les choix organisationnels qui sont faits pour la mise en œuvre de ces nouvelles technologies peuvent conduire au meilleur comme au pire. Tout dépend de la façon dont sont gérées les transformations qu'elles induisent. Tout dépend en fait de la manière dont elles trouveront leur place et de la façon dont les salariés seront associés à leur introduction et à leur mise en œuvre.

## LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE : UNE BELLE IDÉE

Autre enjeu fort de la période, l'implantation de ces nouvelles techniques comporte aussi un risque d'exclusion important de certaines catégories sociales. Ne va-t-on pas en effet se retrouver dans la même situation que lors de la précédente révolution technologique qui a rejeté les OS en masse vers le chômage de longue durée ? Comment éviter de commettre les mêmes erreurs ? Il est étonnant de constater qu'à trente ans d'intervalle, les mêmes questions se reposent, comme c'est le cas aujourd'hui pour Moulinex. Bertrand Schwartz, un des pionniers en la matière, n'a pourtant cessé de le répéter. Comment préparer et accompagner les évolutions et les modernisations sans exclure une partie des salariés ? Plus que jamais, la mise en place d'organisations du travail qualifiantes et l'accès à la formation des moins qualifiés sont à l'ordre du jour. Le mot d'ordre officiel en appelle à « l'éducation tout au long de la vie » et au développement de l'alternance. Mais que voit-on pour mettre en œuvre cette belle idée ? De nouvelles organisations productives qui ne vont pas, loin s'en faut, dans cette direction. Lorsque l'innovation qui se diffuse dans l'entreprise est uniquement d'ordre organisationnel, visant à réduire les coûts, il n'y a tout simplement plus d'espace dans ces nouvelles organisations du travail pour l'activité formative, et encore moins pour anticiper sur les besoins en qualification et en formation. L'individu en formation n'est plus alors perçu que comme un salarié sans expérience qui ralentit l'activité de l'entreprise.

## LE TRAVAIL À LA CROISÉE DES CHEMINS

L'évolution du travail est contradictoire. Sans doute cette révolution technologique offre-t-elle une possibilité de revaloriser le travail, mais il est vrai aussi qu'elle peut en augmenter la pénibilité. Les résultats d'études s'accumulent pour montrer les dangers d'une utilisation bureaucratique et sans concertation de ces nouvelles techniques. Un travail plus autonome ne doit pas masquer le fait que son intensité s'accroît, que les cadences s'accélèrent, que le stress augmente. Le travail est certes plus interactif, mais demande également de gérer simultanément plus de

paramètres en un temps toujours plus réduit. Les salariés apprécient que des compétences autres que purement techniques soient chez eux sollicitées : capacité d'appréciation, de décision, d'initiative, etc. Sans doute le salarié est-il responsabilisé, mais sa responsabilité est aussi plus grande en cas d'erreur. Plus récemment, la mise en œuvre de la loi Aubry sur les 35 heures a redonné un certain dynamisme aux négociations sur le changement de l'organisation du travail et a ouvert des perspectives pour une requalification du travail. La mise en place d'organisations plus flexibles, associée à la moindre présence de l'encadrement (lui-même bénéficiant d'une réduction du temps de travail), a modifié le travail dans le sens d'une plus grande autonomie. Cette tendance va peut-être vers une revalorisation du travail ; à plus long terme, elle pourrait reposer la question de la reconnaissance du travail.

Lorsqu'elles sont qualifiantes et valorisantes, ces évolutions sont vécues positivement par les salariés. À l'inverse, elles peuvent être ressenties comme déqualifiantes et déshumanisées. Il y a là un enjeu fort pour les acteurs sociaux pour engager le dialogue social sur la voie de ces nouvelles questions, peser sur les changements organisationnels et faire prendre en compte les réalités du travail. On pourrait imaginer un nouveau contrat social qui fixe les règles du jeu dans un cadre collectif qui préserverait les besoins de réactivité des entreprises par des systèmes de flexibilité interne, en contrepartie d'une participation réelle et collective des salariés et de leurs représentants à la définition des modes d'organisation du travail. Les choses ne sont sans doute pas jouées. Il y a une opportunité pour les acteurs syndicaux : ont-ils les moyens de la saisir ?

## Résumé

### Que s'est-il passé en trente ans ? Le travail entre passé et avenir

Par Anne-Marie Grozelier et Pierre Héritier

Malgré les discours sur le post-taylorisme, les méthodes de gestion des entreprises persistent à ne pas donner au travail la place dynamique qui devrait lui revenir. L'article parcourt l'évolution du travail au cours des dernières décennies. Contrairement à la rhétorique convenue, les organisations de travail ne sont toujours pas centrées sur un processus de développement de la qualification. Aux négociateurs de s'emparer de ces enjeux, si toutefois la distance grandissante entre lieux de négociation et lieux de décision ne s'accroît pas.